18+

ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА

Внедрение 1С:ERP

Книга для тех, кто платит

100 внедрений — от и до

Евгений Грибков

Евгений Грибков

Внедрение 1С#ERP. Книга для тех, кто платит. 100 внедрений — от и до

https://litres.ru/74928789
ISBN 9785007173452

Аннотация

Книга о внедрении 1С:ERP — для тех, кто за него платит, а не для тех, кто его делает. Как выбрать подрядчика и не купить обещания, сколько на самом деле стоит проект и почему бюджет режут не там, как понять, что проект идёт не туда, и что делать, если это стало ясно поздно. Автор двадцать пять лет внедряет ERP-системы на производственных предприятиях, через него прошла примерно сотня проектов.

Для собственников, генеральных, финансовых, коммерческих и IT-директоров, директоров по производству.

Содержание

Отзывы о книге 5
Посвящение 15
Глава 0. Введение 16
Глава 1. Когда ERP вам не нужна 31
Глава 2. Что вы получаете, когда покупаете ERP 47
Глава 3. ROI, который никто не посчитал 61
Конец ознакомительного фрагмента. 66

Внедрение 1С#ERP. Книга для тех, кто платит 100 внедрений — от и до

Евгений Грибков

Редактор Анна Столярова
Корректор Сергей Барханов
Дизайнер обложки Вера Филатова

© Евгений Грибков, 2026
© Вера Филатова, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-7345-2
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Отзывы о книге

Приятно было узнать в книге себя.

Благодарю автора за совместно прожитый и сформированный жизненный опыт 1С: ERP в самом начале его пути, начиная с 2014 года, когда мировые компетенции, к которым мы все привыкли стремиться если не с 90-х, то с 2000-х годов так точно, в один момент стали недоступны для целых отраслей.

Автору удалось с характерным чувством юмора, в приятной ненавязчивой форме рассказать большинство моментов, о которых не получится прочитать в доступных маркетинговых материалах.

Отдельная благодарность за отмеченную роль ИТ-лидера. Именно лидера. Не важно, кто является заказчиком внедрения (генеральный директор, финансовый или иной функциональный руководитель), именно от компетентности и широты кругозора ИТ-руководителя, его амбиций и способности договариваться и гармонизировать позиции менеджмента и подрядчиков в итоге в немалой степени зависит успешность внедрения и дальнейшего жизненного цикла ERP и автоматизации в целом.

Благодаря обширнейшему опыту автора помимо отлично проработанной базы по инициации и управлению автоматизацией, мы теперь знаем и занимательные моменты, доступ-

ные только гуру своего дела, через руки которого прошли десятки предприятий. Например, что существенным риском для проекта может быть, когда технический лидер выходит замуж и увольняется. И что убедить лиц, принимающих решение, «сжечь мосты» и не допустить возврат обратно в стихию хаоса — это настоящее искусство.

Книга, безусловно, будет интересна, пожалуй, каждому, в чьей жизни появляется аббревиатура 1С: ERP. При этом уже маститые участники рынка и опытные внедренцы оценят интересные факты из личного опыта Автора. Лично я прочитал на одном дыхании.

К. В. Садовский, директор по управлению издержками производства и ценообразованию Государственной корпорации «Ростех»

Евгения Грибкова я знаю лично, поэтому к этой книге подходил с некоторой настороженностью. Когда хорошо знаешь автора и понимаешь, из какой профессиональной среды он вышел, всегда есть риск прочитать не книгу, а расширенную презентацию собственной методологии и своей компании.

Здесь этого, к счастью, не произошло.

Главное достоинство книги для меня в том, что она написана не для программиста, консультанта или руководителя проекта интегратора. Она написана с позиции заказчика — того самого человека, который подписывает бюджет, назначает ответственных и потом остаётся один на один с резуль-

татом внедрения.

Автор последовательно разбирает популярные управленческие самообманы: желание заранее получить точный ROI, стремление любой ценой зафиксировать стоимость проекта, веру в то, что хороший договор защитит от плохого проекта, надежду отдать внедрение ИТ-службе и получить на выходе работающую бизнес-систему.

Со многими формулировками можно спорить. Я бы не воспринимал эту книгу как свод универсальных правил управления ERP-проектами. Это именно опыт конкретного практика, работающего прежде всего с крупными внедрениями 1С: ERP на промышленных предприятиях. Но ценность книги не в том, чтобы согласиться с автором по каждому пункту. Ценность в том, что книга наводит на мысль задать эти вопросы до того, как проблема обойдётся в несколько десятков миллионов рублей.

Мне особенно близка мысль о том, что критерий успеха внедрения на удивление простой: люди действительно работают в новой системе или нет. Не подписан ли акт. Не закрыт ли проект. Не получен ли красивый отзыв. А пользуется ли бизнес системой через полгода и год.

Но, пожалуй, самая важная часть книги — последние главы, где автор рассказывает уже о собственных ошибках. Формально успешное внедрение, подписанные документы, положительный отзыв — а через год в системе осталась фактически одна бухгалтерия. Автор честно называет это своим

провалом, несмотря на безупречно закрытый договор.

Вот после таких эпизодов начинаешь доверять и остальному тексту.

Для человека, который собирается финансировать крупное внедрение ERP, эта книга вполне может окупиться одной вовремя заданной фразой на переговорах. А для руководителя проекта — одним вовремя замеченным сигналом, что зелёный статус проекта ещё не означает, что с проектом всё хорошо.

Александр Чавалах, исполнительный директор «Инфостарт»

Евгений прислал мне рукопись в конце августа, когда я был в командировке в Екатеринбурге — читал в самолёте, потом в гостинице, потом ещё раз перечитывал отдельные главы уже дома, с карандашом. За 18 с лишним лет в фирме я видел, как одни и те же грабли «собирают урожай» каждое поколение заказчиков, и каждый раз никто не понимал, что происходит, — потому что те, кто объясняют, сидят по другую сторону договора.

Грибков «сел на сторону заказчика». И это, пожалуй, главное, что нужно понять про книгу до того, как её откроешь.

Что мне как человеку, который видит проекты со стороны вендора — не одного партнёра, а многих, по всей стране, — показалось самым точным. Глава про семь признаков. Я бы её распечатал и раздавал всем заказчикам. Пункт про вечно зелёные статусы — это то, что я сам наблюдаю на управля-

ющих комитетах, куда меня зовут, когда проект уже горит, а заказчик ещё надеется. Всё зелено, всё по плану, а через три недели выясняется, что себестоимость не считается и не считалась никогда. Евгений это описал не как теоретик, а как человек, который на этих комитетах сидел по обе стороны стола. И его шкала «один признак — наблюдай, три — садись за стол, пять — зови аудит» — простая, рабочая, без воды. Я бы только добавил: не ждите пяти. Три — это уже много. Но это замечание по существу, а не по книге.

Глава про функциональное моделирование — девятая — лучшая в книге, на мой взгляд. «Давайте покороче, мы и так знаем свои процессы». И каждый раз — каждый, без исключений — эта экономия возвращалась на этапе опытной эксплуатации, умноженная на пять или на десять. Автор формулирует это одной фразой: «Неделя, вложенная в моделирование, экономит месяц-два на доработках». Я бы подписался. И его тест на «труп модели» — когда в документе перечислены все возможности системы, но нет одного выбранного пути, — это ровно то, что я вижу, когда меня просят посмотреть чью-то модель «вторым мнением». Каталог вместо решения. Красиво, но бесполезно.

Теперь про то, с чем я бы мягко поспорил. Автор во введении приводит цифры Флибьерга: 8,5% уложились в срок и бюджет, 0,5% дали обещанный результат. И дальше говорит: у нас на рынке примерно то же. Не сомневаюсь. Но я бы добавил то, чего в книге нет и чего заказчик часто не понима-

ет: эти 8,5% — не про «подрядчик плохой». Я вижу изнутри, как партнёры бьются. Вижу, как заказчик меняет требования на четвёртом месяце моделирования и считает, что «мы же не подписывали». Вижу, как ключевой пользователь уходит в декрет за неделю до запуска. Вижу, как генеральный, который был куратором, получает назначение в другой город. Флибьерг считает проекты. А я вижу людей. И книга Евгения, если читать её внимательно, тоже про людей — просто он это не выносит в заголовок. Глава пятнадцатая — про сопротивление, и глава седьмая — про то, кого посадить со своей стороны, — это и есть настоящая причина тех самых 91,5%. Не кривой код. Не плохая методика. Люди.

Ещё один момент, который хочу отметить, — глава про доработки. Евгений пишет: не трогать ядро, расчёт себестоимости не переписывать, удобство делать через рабочие места. Я с этим согласен полностью. И каждый раз думаем: зачем? Типовой механизм проверен на тысячах внедрений. Ваш — на одном. Автор объясняет это заказчику на языке денег и рисков. Я объясняю партнёрам на языке поддержки. Одно и то же, с разных сторон.

Что мне не хватило? Одной главы. Автор почти не пишет про то, что происходит между подрядчиком и вендором. Как фирма «1С» может помочь в кризисе на проекте. Как работает механизм корпоративной поддержки. Как к нам приходят заказчики, когда партнёр не справляется, и что мы реально можем сделать, а что — нет. Это не упрёк — книга

не про нас. Но заказчику, который читает и думает «а если совсем плохо, куда бежать?» было бы полезно знать, что есть ещё одна инстанция. Не взамен подрядчику. В дополнение.

Я вижу проект на уровне модели, архитектуры, методологии. Автор видит его на уровне кладовщика, который не понимает, зачем ему сроки годности, и главного бухгалтера, который десять месяцев молча не ведёт учёт материалов. Это разные уровни зрения. Книга Евгения написана со второго. И именно поэтому она полезна.

Алексей Кислов, директор по развитию практики ERP, АО «Группа 1С»

Автор: Евгений Грибков. Жанр: производственная драма.

«Внедрение 1С: ERP. Книга для тех, кто платит» — история о бизнесе и жизни, о победах и провалах, о добре и зле. Сюжет развивается по классическим законам драматургии и проходит через несколько обязательных стадий.

Экспозиция. Руководство компании осознаёт, что таблиц Excel и разрозненных программ больше недостаточно. Выделяется огромный бюджет, нанимаются интеграторы, рисуются оптимистичные графики.

Завязка конфликта. На этапе сбора требований выясняется, что бизнес-процессы компании далеки от идеала, а «стандартная» логика системы упорно не хочет ложиться на привычные схемы работы. Сотрудники на местах сопротивляются, а руководство начинает подозревать, что что-то идёт не так.

Кульминация — день запуска. Серверы работают на пределе возможностей, остатки на складах «теряются» в базах данных, менеджеры оформляют заказы вручную на бумаге, а бухгалтерия сводит баланс под успокоительные препараты. На этом этапе проверяется на прочность нервная система каждого участника процесса — от рядового оператора до генерального директора.

Развязка, катарсис. Часть сотрудников увольняется, часть находит обходные пути, остальные начинают уверенно работать в системе. Руководство получает долгожданные управленческие отчёты, хотя в компании уже мало кто помнил, ради чего всё затевалось.

Идея. Показать, как вести проекты вопреки классическим законам драматургии, где обязательны хаос и кризис.

Достоинства произведения. Евгений Грибков пишет сухо, лаконично, без лишних украшений. Несмотря на внешнее спокойствие сюжета, напряжение в сценах борьбы заказчика и интегратора удерживает внимание сильнее любого остросюжетного триллера.

Личное впечатление. Эта книга учит сохранять достоинство в любых, даже самых безнадёжных жизненных ситуациях. Однозначно рекомендую к прочтению.

Алексей Амелин, начальник отдела информационных технологий и АСУП АО «Авиаавтоматика» им. В. В. Тарасова

Книга цепляет с самого начала: она очень личная, и эта «личностность» начинается сразу, с предисловия.

Женя — мой давний друг и партнёр. И я очень впечатлилась его откровенностью и тем опытом, которым он делится.

В принципе, о книге уже всё сказано в предисловии: она не для тех, кто ищет готовых и успешных рецептов, которыми полон Интернет. Она для тех, кто постоянно сомневается в правильности своих решений, думает о последствиях и ответственно подходит к проектам.

Это «книга-философия». Осознание собственного опыта в сопоставлении с мировыми практиками. Размышление на тему «как можно сделать по-другому», подкреплённое собственными кейсами и мировой статистикой.

Да, без готовых рецептов и волшебных пилюль, местами немного сумбурно и эмоционально. Но зато очень реалистично и заставляет задуматься. На берегу. До того, как пуститься вплавь «через Атлантику» просто следуя моде на внедрение современных технологий.

Изначально заявлено, что эта книга для заказчиков ИТ-проектов, но здесь Евгений лукавит: часть глав — предупреждение подрядчикам, внешним командам, которые в погоне за доходом не всегда осознают, во что и зачем ввязываются. Поэтому очень рекомендую её и ИТ-компаниям тоже — чтобы лучше понимать, с кем и с чем они реально работают, где их зоны риска и что с этими рисками можно делать.

Возможность учиться на чужих ошибках и не наступать на известные грабли всегда очень ценны, если вы, конечно,

умеете это делать.

Елена Иванова, консультант по управлению

Посвящение

Памяти Андрея Мироненко, ушедшего безвременно.

Удивительный человек, который верил в автоматизацию на все 100%. Работая в «Раздолье», он привнёс сюда тот самый идеализм, который позволяет нам, несмотря на все сложности, оставаться лидерами рынка. А перейдя в фирму «1С», добавил ей толику понимания реальных потребностей промышленных предприятий.

Глава 0. Введение

Зачем я взялся за эту книгу

Двадцать пять лет я занимаюсь внедрением ERP-систем на базе 1С. Начинал с небольших, но комплексных проектов, дорос до корпоративных. Сложность решений и масштаб росли вместе с самой платформой — от 1С: УПП до 1С: ERP и её отраслевых решений.

Меня зовут Евгений Грибков, я долгое время руководил Внедренческим центром «Раздолье», сейчас руковожу Центральным проектным офисом ВЦ «Раздолье» — мы внедряем 1С: ERP на производственных предприятиях, от пищёвки до оборонки. Остальное про меня и компанию — на странице «Об авторе» в конце книги.

Кризисов за эти годы было немало. Последний оказался самым тяжёлым испытанием в моей профессиональной жизни — он растянулся на два года. Когда он закончился, я понял, что пора садиться писать. И отпустить ситуацию, и поделиться опытом.

Эта книга — попытка рассказать о накопленном. Не очередной триумфальный отчёт о красиво закрытых проектах — таких докладов и на конференциях хватает. Разговор пойдёт о том, какие риски и какие опасности проектный бизнес несёт с собой. На каждый отличный кейс приходятся дру-

гие — провальные, болезненные, не вошедшие в портфолио. Этот баланс приходится держать в голове постоянно.

А ещё интереснее было посмотреть на это со стороны заказчика: зачем нужен проект, как на него решиться, как выбрать подрядчика, как быть уверенным, что проект идёт по плану, как обеспечить успех?

Захотелось понять: неужели проект внедрения ERP-системы — это только мой вызов? А каково заказчику проекта? Что предлагает мировая практика? Какие принципы здесь действительно работают сегодня?

Надо быть честными: фирма «1С» с какого-то момента настойчиво формирует представление, что именно её методики — база для внедрения проектов. Но с другой стороны, проекты внедрения ERP-систем реализуются в мире уже пятьдесят лет. Поэтому, садясь писать эту книгу, я решил порыться в том, какой опыт накоплен. Что мы можем из него извлечь? Как применить в российской действительности?

Хочется, чтобы книга получилась не только эмоциональным высказыванием, а практическим руководством — чтобы чуть больше проектов выполнялось вовремя и с нужным качеством. Ну и желательно за согласованный бюджет.

Кому я это пишу

Книг про внедрение ERP хватает, но написаны они в ос-

новном для тех, кто внедряет. Эта — для тех, кто за внедрение платит.

Точнее, для двух соседних кресел. В первом — тот, кто даёт деньги: собственник, генеральный директор. Он решает, начинать ли вообще, и он остаётся с результатом, даже если подрядчик «свалил с проекта». Во втором — тот, кто отвечает за проект перед первым: финансовый директор, IT-директор, руководитель проекта со стороны предприятия. Деньги формально не его, а спросят с него.

Про вас, IT-директоров, скажу отдельно — тут легко обидеть.

Чаще всего проект начинается с вас. Вы первым видите, что старая система кончилась, вы ищете подрядчика, и проект потом отдают вам — нередко с напутствием «Займись» и без второго разговора до подписания актов. Так устроено много внедрений, которые я видел, и половина этой книги — попытка это поменять. Про свои системы и своё предприятие вы знаете больше меня — вы внутри живёте каждый день, а я прихожу и ухожу. Второго и третьего внедрения за спиной у вас может и не быть. И в книге много про то, что должны сделать не вы, а человек из первого кресла: дать проекту куратора с властью, руководителя из бизнеса, людей. Отдать проект вам и забыть — самый частый способ его провалить, и в седьмой главе я покажу, как это выглядит.

Но именно поэтому она может вам пригодиться. Самое тяжёлое в вашей работе — не выбрать подрядчика и систе-

му. Самое тяжёлое — объяснить человеку, который подписывает договор, почему нельзя за три месяца, почему нельзя за половину названной суммы и почему «внедряемся на типовой» к середине проекта оборачивается другой цифрой. Вы это знаете. Чего у вас обычно нет — доводов, которые слышат из соседнего кресла. У меня они есть: объяснять это ровно таким людям — часть моей работы, и мне за неё платят.

Так что берите книгу, подчёркивайте нужные главы и кладите генеральному на стол. Это работает лучше служебной записки. Одна и та же мысль, сказанная человеком со стороны, весит больше, чем доводы «своего», — обидно, но так устроен любой разговор про деньги. Я и сам этим пользуюсь: когда меня зовут разобрать чужой буксующий проект, половина моих выводов совпадает с тем, что IT-директор писал руководству за год до меня. Только теперь их слышат.

И ещё одно, чтобы дальше это не выглядело сбоем. Местами я буду рассказывать, как всё устроено с моей стороны стола: как подрядчик считает риск, почему он ведёт себя так, а не иначе, что он делает, когда проект горит, и на чём зарабатывает. Это не отступление от темы. Договариваться, торговаться и спорить вы будете именно с этим человеком — и чем лучше вы понимаете его логику, тем меньше он сможет объяснить вам про «так принято на рынке».

Отдельно про коллег по цеху — консультантов и программистов, которые эти системы делают. Это не учебник по

внедрению: про нашу с вами работу написано достаточно. Здесь про то, как тот же самый проект выглядит из кресла заказчика (а вот про это почти ничего нет). Хотите понимать, о чём думает человек, который за всё это платит, — читайте.

Сначала о том, ради чего всё затевается. Завод, где ERP прижилась, каждый день видит свою себестоимость, остатки и деньги — и решения там принимают по цифрам, а не по ощущениям. Ради этого в проект и идут.

А теперь цифра, которая мне до сих пор кажется неприличной.

Бент Флибьерг — оксфордский профессор, считается мировым экспертом №1 по мегапроектам — собрал базу из 16 тысяч проектов в 136 странах: IT, олимпиады, плотины, метро, оборона, организационные трансформации. В 2023 году вышла его книга How Big Things Get Done, написанная вместе с Дэном Гарднером, и главная её цифра звучит так:

Из этих 16 тысяч:

• 8,5% уложились одновременно в исходные сроки и бюджет;

• 0,5% уложились и при этом дали обещанные результаты.

Это не статистическая ошибка и не лукавство выборки. Это эмпирический ответ на вопрос «Что обычно происходит с большими проектами?». 99 из 100 — провал хотя бы по одному критерию. IT-проекты в этом списке не выделяются ни в худшую, ни в лучшую сторону. Они средние. То есть

всё, что мы привыкли считать как «у нас уникальный российский рынок», «нам бы такой бюджет, как у SAP-внедрений», — мимо. Цифры одинаковые везде в мире.

Почему так получается

Флибьерг разводит механизм провала на три уровня — и все три понятны.

Первый — честная когнитивная ошибка. Человек верит, что *именно* у нас будет лучше, чем у других. Не врёт — он действительно так думает. Это та самая интонация на пресейле: «У вас же типовая отрасль, всё пройдёт гладко».

Второй — намеренное занижение оценок, чтобы протолкнуть проект через одобрение. Финмодель рисуется под нужный ответ. Если бы претендент посчитал честно, собственник бы не подписал. Если конкурент посчитал нечестно, он выиграл тендер. Получается гонка наименьших оценок.

Третий догоняет уже в середине. Когда потратили половину бюджета, остановиться кажется страшнее, чем продолжить. Хотя по экономической логике — всё наоборот. Этой ловушке посвящена отдельная глава дальше, восемнадцатая.

Один из четырёх

В 2022 году Флибьерг с командой пошёл глубже. В *Journal of Management Information Systems* он с пятью соавторами

опубликовал статью на 5392 IT-проекта — самую большую выборку по перерасходам бюджета в открытой литературе. Только IT, только 2002—2014, общий объём — 56,5 млрд долларов в ценах 2015 года. И коллеги задались простым вопросом: как именно распределены перерасходы? Ответ оказался неудобным.

Перерасходы бюджета на IT-проектах распределены не по нормальному закону. То есть не по тому распределению, на котором построены все привычные «буферы» и «диапазоны риска». У нормального распределения хвост худеет быстро — больше +30%, например, бывает редко; больше +100% — раритет. На самом деле распределение совсем другое: степенное, с длинным жирным хвостом, уходящим в сторону катастрофы.

На пальцах это так. Двукратный перерасход — не аномалия. Именно с него начинается та часть распределения, где работает степенной закон, — эту границу авторы посчитали отдельно. Проект, который обошёлся вдвое дороже обещанного, — ещё не катастрофа, а рядовая точка на кривой.

А дальше начинается хвост. В нём — проекты с перерасходом 300%, 500%, 700%. Их в выборке немного, но они там есть. И что важнее, авторы математически показали: подобные катастрофы неизбежны. Не «могут случиться» — случатся обязательно. Любой ваш «самый дорогой провал, который мы видели» — это не потолок. Это текущая отметка. Следующий может быть больше.

В качестве иллюстрации в статье приводят два конкретных случая, когда провалы IT-проектов даже уничтожили компании целиком. Kmart — крупный американский ритейлер — разорился в том числе из-за провала программы IT-модернизации. Auto Windscreens — британская компания по автомобильному стеклу — та же история. Не потеряли деньги, не попали в трудности — закрылись.

Самый дискомфортный вывод статьи — короткая формула, которая на нормальном языке звучит так. Чем дольше вы наблюдаете рынок и чем больше проектов проходит у вас перед глазами, тем больше будет самый крупный провал среди них. Без верхнего предела. Вашим следующим коллегой — героем антикейса может стать любой. Это математическое свойство сложных систем, а не чья-то криворукость.

Это надо принять как фон. Пугать этим читателя я не собираюсь — пугать вообще не имеет смысла. Просто держите в голове, когда подрядчик называет вам цифру с буфером в 30%. Тридцать процентов — это лучшая половина проектов. Худшая уходит дальше. Четверть всех проектов уходит за +100%. И если у вас в проекте есть критическая интеграция, единый справочник, сложный расчёт себестоимости — то есть узел, через который проходит всё остальное, — вы ровно тот случай, который статистика учит не недооценивать.

При этом сама затея того стоит, я с этого и начал. Отказ от проекта риск не снимает, он просто заменяет его другим:

жить дальше «на глазок». Снимают риск подготовка к проекту и трезвый выбор того, как и с кем в проект идти. Об этом, собственно, вся книга.

Главный вывод из этого исследования я для себя сформулировал коротко. **Не успокаивайтесь, что в прошлый раз обошлось. Самый большой провал у вас — всегда в будущем.**

Источник: Flyvbjerg B., Budzier A., Lee J.S., Keil M., Lunn D., Bester D.W. The Empirical Reality of IT Project Cost Overruns: Discovering A Power-Law Distribution // Journal of Management Information Systems, 2022, 39 (3), с. 607—639, DOI 10.1080/07421222.2022.2096544.

Что Флибьерг предлагает

Главный рецепт — «think slow, act fast». Думай медленно, делай быстро. Обычно у нас наоборот: думают быстро, делают долго — прыгают в реализацию, не доделав планирование, а потом годами разруливают. Самые успешные большие проекты, которые он разбирает, — Pixar, музей Гуггенхайма в Бильбао — делаются по обратной логике: годы предварительной работы, потом стремительная реализация.

Для ERP-систем это значит: нормальное функциональное моделирование (далее по тексту — ФМ) длиннее, чем хочет собственник; нормальная подготовка данных дольше, чем кажется; нормальное обучение пользователей — это месяцы,

а не неделя в финале проекта. Если кто-то обещает быстрее, он перекладывает риск с этапа планирования на этап эксплуатации. Где исправлять в десять раз дороже.

Из этого вытекает мой второй практический вывод: **не пытайтесь реализовать мегапроект**. Это красиво звучит на конференциях, но для заказчика часто оборачивается большой проблемой, а для интегратора — смертельным кейсом. Стройте проект так, чтобы на каждом этапе можно было выйти, перепланировать или сократить границы. Этап закрылся — посмотрели, что получилось, что осталось, нужно ли продолжать в том же виде. Не вписалось — режем хвост, не «спасаем все тридцать модулей одной героической стройкой».

Как это выглядит на нашем рынке

Цифры Флибьерга — глобальные. Но если читателю нужна точка отсчёта по российскому рынку 1С: ERP, есть открытая статистика. На конкурс «1С: Проект года» в 2025 году подали проекты, по которым можно прикинуть масштаб. Я взял промышленный сегмент — 1С: ERP и её отраслевые модули (стройка, агро, добыча, мясо, молоко). Проекты больше тысячи рабочих мест отбросил: их немного, выборка нерепрезентативная. Часовую ставку оставляю за скобками — она прыгает год от года.

Получилось 119 проектов с указанными часами. В табли-

це есть и среднее, но опираюсь я на медиану: половина проектов ниже этой цифры, половина выше, и один гигант её не сдвинет.

Сегмент	Проектов	Медиана часов	Среднее	Часов/АРМ (медиана)
До 200 АРМ	76	5 000	7 555	75
200—1000 АРМ	43	15 177	20 620	40

Что из этого видно. Час на одно автоматизированное рабочее место — не константа. Он сильно зависит от размера: 75 часов на место у малых, 40 — у средних. Полноценное внедрение на типовом функционале — это 40—80 часов на АРМ.

Это не прайс-лист, это рамка. Она нужна, чтобы у вас был шанс отличить адекватную оценку подрядчика от двух нечестных — заниженной (чтобы выиграть тендер) и завышенной (чтобы создать буфер). На цифрах рынка обе крайности видны сразу. Как прикладывать эту рамку к конкретной смете — дальше, во второй главе, про то, что вы на самом деле покупаете.

Мой критерий успеха

Возвращаюсь к Флибьергу. Его 0,5% — критерий очень жёсткий: срок, бюджет и эффект одновременно. Если применять его к 1С: ERP, успешных проектов на нашем рынке примерно столько же, сколько у него во всём мире. Единицы.

Я лично использую критерий мягче. Особенно когда возникает спор: успешный проект или нет?

Если заказчик пользуется внедрённой системой и работает на ней — проект успешный. Точка.

Несмотря на то, что сроки уехали. Несмотря на то, что бюджет вышел за исходный на сколько-то процентов. Несмотря на скандалы с пользователями, споры с подрядчиком, перекроенный по дороге функциональный охват. Если в итоге люди заходят в систему каждый день и она ведёт их работу — это успех. Если на бумаге всё закрыто актом приёмки, но в реальности предприятие живёт в Excel — это провал, даже если деньги и сроки сошлись.

Критерий не самый строгий по канонам проектного менеджмента. Зато он ближе к тому, что на самом деле важно собственнику. Деньги уже потрачены — значит, должны работать. И оговорка, чтобы меня не поняли слишком удобно для моего же цеха: это мерка для разбора итога, а не разрешение подрядчику срывать сроки. Пока проект идёт, спрашивайте с подрядчика за график и бюджет по полной.

Что именно работает

У этого критерия есть продолжение, до которого я дошёл не сразу.

Меня часто спрашивают: какая доля внедрений проваливается? Ждут страшной цифры вроде «семьдесят процентов проектов терпят неудачу» (такие цифры гуляют по презентациям, а выше в этой главе мы видели и пожёстче). У меня такой цифры нет, статистику я не вёл. Но через меня прошла примерно сотня проектов: свои, чужие, аудиты чужих. И вижу я вот что.

Когда подрядчик сдаёт большой проект, в системе обычно запущено многое сразу: учёт производства, планирование, бюджетирование, управленческие контуры сверху. На приёмке всё живое, всё нажимается, отчёты строятся. Приезжаешь через год — осталась одна бухгалтерия. Одна. Планирование заглохло, бюджеты считают опять в Excel, управленческие отчёты никто не открывает.

Проектов, где через год-два управленческий контур жив целиком, далеко не сто процентов. Статистики за этим нет, есть устойчивое ощущение. Лотереи, правда, тут тоже нет: чем выжившие отличаются от остальных, видно ещё до старта.

Бухгалтерия остаётся всегда, и объяснение скучное: фискальную отчётность сдавать надо в любом случае, налоговую не интересует, понравились вам система и интегратор или нет. А всё, что выше бухгалтерии — планирование, себестоимость, управленческая аналитика, — живёт ровно столько,

сколько это кому-то в бизнесе нужно.

И решает тут один вопрос: кто затеял проект на самом деле? Если автоматизацию двигает сам бизнес, люди, которым каждый день нужны данные для решений, — система приживается. Если проект пришёл сверху или сбоку, от управляющей компании или от нового директора, который хочет навести порядок, но в детали не лезет, — дальше всё предсказуемо. Пока проект идёт, внешняя сила давит, все бегают, всё настраивается, отчёты сдаются. Проект кончился, внимание переключилось — и выясняется, что реальному бизнесу вся эта функциональность была не нужна. Её и заказывали, чтобы отчитаться о прогрессе. Система тихо откатывается к тому, как жили до проекта. Плюс бухгалтерия, потому что её бросить нельзя.

Так что важно не то, пользуются ли системой вообще, а — чем именно пользуются через год. Проект, формально сданный и подписанный отзывом, а через год схлопнувшийся до одной бухгалтерии, я разбираю дальше — в девятнадцатой главе, про антикейсы, потому что провалы там и мои тоже.

И последнее — если читать некогда. Всё, что есть в книге, сведено в чек-лист на одну страницу. Он в конце, сразу за последней главой, и разбит по этапам: до договора, договор и команда, реализация, запуск и после. Если времени нет и на него, держите в голове одну проверку: через полгода после запуска ваши люди работают в системе или всё ещё

«пока в Excel»?

Вся эта книга — про опыт выполнения проектов. Надеюсь, что она поможет — хотя бы десятку проектов — выйти победителями.

Глава 1. Когда ERP вам не нужна

Вопрос, который не задают подрядчику

«Нужна ли вашему предприятию ERP?» — вопрос, который стоит в каждом первом разговоре о проекте. Решает его собственник или управляющая компания, не подрядчик. И это правильно: подрядчик — заинтересованная сторона, он с этих проектов живёт. Ответ «вам не нужна» от подрядчика вы услышите редко — впрочем, к подрядчику с таким вопросом обычно и не приходят.

Я сам — подрядчик. Поэтому глава устроена так: сначала слово тем, кто никаких продуктов не продаёт, — западным исследователям и консультантам, у которых взгляд снаружи и нет зашитого интереса. Свои наблюдения добавляю там, где они у меня есть. А в конце — чек-лист, по которому вы ответите на вопрос главы сами, без меня и вообще без подрядчиков.

Давенпорт всё сказал в 1998 году

Самый цитируемый текст о внедрении ERP был написан, когда 1С: ERP ещё не существовало. Томас Давенпорт, статья «Putting the Enterprise into the Enterprise System» в Harvard Business Review, июль 1998 года. Почти четыре ты-

сячи академических ссылок на 2026 год — это одна из самых цитируемых публикаций журнала за всю его историю.

Главные мысли. ERP — это не покупка софта, а изменение того, как устроен бизнес. Провалы почти никогда не технические: компания не может договориться сама с собой, что важнее — сохранить уникальный процесс или принять стандарт системы. Поэтому решение по ERP принимают первые лица, а не IT-комитет: только генеральный директор может взвешивать компромиссы между требованиями системы и нуждами бизнеса. После внедрения система связывает руки: изменение в одной точке расходится по всей интегрированной цепочке. И самое неудобное: ERP навязывает среднеотраслевой процесс. Если ваше конкурентное преимущество держится на уникальном процессе, ERP его убьёт.

Для иллюстрации у Давенпорта трупы с именами. FoxMeyer Drug, дистрибьютор лекарств, дошёл до банкротства. Dell отменил проект после двух лет работ. Mobil Europe вложилась и отказалась от запуска. Рядом истории успеха: Owens Corning, например, заменила 211 унаследованных систем на одну ERP.

Тест на актуальность простой. Замените «SAP R/3» на «1С: ERP», Owens Corning с её 211 системами — на российский холдинг с зоопарком «1С: Бухгалтерий», и статья читается как будто написана вчера. Все проблемы те же. Все рекомендации — те же.

Одного только на нашем рынке не найти — таких же громких «трупов». Я не знаю компаний, которые обанкротились из-за внедрения 1С: ERP. Наши провалы тише: проект формально завершён, акты подписаны, а системой не пользуются. Снаружи не видно ничего — ни иска, ни банкротства, ни заметки в прессе. К тихим провалам я ещё вернусь в последней части книги — она про них целиком.

«Хотим типовую, без доработок»

Теперь о том, как давенпортовские ловушки выглядят в моей практике.

Клиенты часто заходят в обсуждение проекта с тезисом: «Мы хотим типовую 1С: ERP. Без доработок. Мы подстроимся». Звучит как мечта — и Давенпорт, кстати, такой путь скорее одобрил бы.

Почти никогда это не получается. И ничего плохого в этом нет. Да, кастомизация увеличивает бюджет проекта. Но именно в кастомизированных процессах обычно прячется уникальность компании — то, благодаря чему она до сих пор на рынке и не проиграла конкурентам. Единственное обязательное требование тут — прозрачность: у нас на каждое отступление от типовой конфигурации пишется отдельное ТЗ, и клиент видит, за что платит. Проект совсем без кастомизации — единорог: встретить хочется, но бывает ли он в природе — я не знаю.

Обратный полюс той же ловушки — предприятия, которые пять, десять, двадцать лет растили собственную систему, по сути самописную ERP. Запрос от них звучит разумно: «Поддерживать своё стало тяжело и дорого, хотим перейти на массовое типовое решение». Дважды мы в такие проекты входили, и оба раза они закончились неудачей. Уже на функциональном моделировании выяснялось: заменить решение, годами подогнанное под каждый нюанс реального процесса, на типовую систему стоит неподъёмных для предприятия денег. А если у топ-менеджмента нет сил и влияния перевести людей на типовые процессы, проект превращается в дорогое и долгое повторение старой системы в новой. К такому не готов никто. С тех пор в замену самописной системы мы заходим только через отдельное обследование: эта математика должна вскрыться до большого контракта, а не посреди него.

Это ровно давенпортовское предупреждение в действии. Если ваша фишка — уникальный процесс, типовая система этот процесс не воспроизведёт. Вы либо платите за воспроизведение столько, что проект теряет смысл, либо перестаёте быть собой.

Почему грабли не кончаются

Статье без малого тридцать лет. Если всё сказано в 1998-м, почему индустрия до сих пор ходит по тем же граблям?

Причин, по моим наблюдениям, две. Первая — баналь-

ная — попытка сэкономить. Написаны горы статей о том, как внедрить дешевле, если «всё сделать правильно». Желание срезать бюджет стабильно побеждает чужой опыт.

И сразу оговорюсь, чтобы меня не поняли неправильно. Желание сэкономить нормально: деньги предприятия никто не обязан тратить щедро, и на месте заказчика я считал бы каждый рубль. Вопрос не в том, экономить или нет, а в том, на чём. Одни статьи бюджета режутся без следа, другие — режутся вместе с проектом. Где проходит эта граница, я собрал отдельным списком — он в приложениях, в конце книги.

Вторая причина интереснее. ERP внедряют редко. IT-директоров и других ответственных за проект, которые прошли через внедрение больше двух-трёх раз, просто не существует. Со стороны заказчика проект почти всегда делают впервые. Поэтому грабли каждый проходит лично — по очереди, поколение за поколением.

При этом реальные наблюдения говорят о том, что слишком уж переживать не стоит. «Тридцать лет ничего не меняется» — хлёсткий лозунг, но это не совсем правда. Индустрия учится, хоть и медленнее, чем кажется стороннему наблюдателю. Подавляющая часть проектов внедрения ERP-систем даёт предприятию основу для стабильной работы и роста на многие годы. Проекты-драйверы, которые сами двигают бизнес вперёд, редки. Но проекты, которые поддерживают предприятие в росте и масштабировании, — это нор-

ма, их много. Именно поэтому про ловушки стоит говорить честно. Не чтобы напугать — чтобы помочь тем, кому пока не повезло.

Гибкие методологии не спасают

Казалось бы, индустрия ответ уже нашла: гибкие методологии. Не внедрять монстра целиком, а двигаться короткими итерациями, и давенпортовская ловушка разрешится сама.

При внедрении 1С: ERP — да и любой ERP-системы — это не работает. Система огромная, связность между подсистемами и даже между отдельными функциями очень высокая. Двигаться классическими итерациями в две недели или в месяц в этих условиях сложно: каждый шаг тянет за собой полсистемы.

К нам приходили клиенты после неуспешной попытки внедрить 1С: ERP по гибким методологиям. Картина каждый раз одна и та же: каждая отдельная задача реализована, а система в целом не запускается. Получился ёжик, которого невозможно использовать в реальной жизни.

Выход из этого кризиса — написать стратегию внедрения и оперативно её запустить. Стратегия внедрения — это не документ на тысячу листов. Но понять на входе, как будут взаимодействовать подсистемы и отдельные функции, необходимо. Да, это требует высокой квалификации аналитиков на функциональном моделировании. Без этого получается

абсолютно не внедряемая система. Ровно с этого, кстати, начинается перехват чужого буксующего внедрения, когда такого «ёжика» приносят нам: аудит уже сделанного плюс стратегия внедрения на двадцать страниц — и система обычно стартует.

Корпоративный шаблон — конь в вакууме

У Давенпорта есть требование, которое у нас почти никто не выполняет: до внедрения выбрать модель управления — единая жёсткая для всех подразделений или у каждого предприятия свои вариации. Сначала выбор, потом внедрение.

У нас вместо этого выбора — мода на «корпоративный шаблон». Самый большой факап, который я наблюдаю в очень крупных холдингах в последние годы: попытка собрать единый шаблон ERP-решения для разнородных предприятий. Запихнуть в один шаблон автоматизацию предприятия оборонно-промышленного комплекса и пищёвки — это сферически симметричный конь в вакууме. Так не работает. Это попытка выдать желаемое за действительное.

Унификация сама по себе — правильное направление. Но работает она, только когда предприятия из примерно одной отрасли и с похожей историей. Иначе возникает ситуация, в которой завод может встать. А остановка завода — самый страшный результат внедрения IT-системы. Страшнее не придумаешь.

Про один такой проект расскажу. Внедрение инициировала управляющая компания среднего холдинга. Руководитель проекта — его наняли со стороны, специально под этот проект — действовал по классическим западным правилам: собирал в Москву владельцев процессов со всех предприятий, и те рассказывали свои мечты. По мечтам спроектировали и разработали очень крутую систему — ещё на базе 1С: УПП.

Потом мы приехали внедрять её на первый завод, посмотрели на живое производство и первыми сказали вслух: в таком виде внедрение остановит предприятие. Спроектированная по московским рассказам система с живым заводом не совпадала.

Ровно в этот момент тот самый нанятый руководитель проекта уволился. А куратор проекта — опытный топ-менеджер — принял единственно правильное решение: все красивые документы, описывающие процессы, игнорируем. И за небольшой остаток бюджета — сама разработка к тому моменту была уже сделана и оплачена — наша команда просто объехала шесть предприятий холдинга и внедрила систему на каждом, кастомизируя её под конкретный завод.

Мечты владельцев процессов, собранные в конференц-зале управляющей компании, и реальность конкретного завода — разные документы. Шаблонный подход к холдингу закладывает риски в проект ещё до его старта.

«Пусть IT разбирается»

Ещё одно правило Давенпорта: решение по ERP принимает первое лицо, не IT-комитет. Тут мой опыт совпадает с ним дословно.

Проект внедрения ERP, который ведёт исключительно IT-служба заказчика, — изначально мёртвый проект. В моей практике было штук пять случаев, когда проект инициировала IT-служба.

Есть разумная версия такой инициативы: IT-служба выступает с исследованием рынка — выясняет, у кого из подрядчиков максимальные компетенции и кто с наибольшей вероятностью доведёт проект до конца. Это полезная роль.

Но когда IT-служба становится постановщиком задач и формулирует бизнес-требования — это почти всегда факап. Схема одинаковая: требования пишет IT-служба, которой кажется, что она всё знает про реальные процессы предприятия. А принимает систему бизнес. Разрыв между этими двумя картинами бывает критическим и катастрофическим — в моей практике он приводил к остановке проекта. Так делать нельзя. Поэтому заявку, за которой не стоит бизнес-заказчик, мы теперь не подписываем, пока рядом с IT-директором не сядет тот, кто будет отвечать за результат в бизнесе. Чаще всего IT-директор сам его и приводит, и это нормальный старт проекта: инициатива — от IT, ответственность за результат — у бизнеса. Дешевле не подписать контракт, чем потом хоронить проект.

«У соседа стоит — и нам надо»

Западные консультанты выделяют целое семейство ошибок выбора — искажения отбора, или, как это называют у них, селекционные биасы. Один из самых дорогих — industry bias: «У конкурента работает — значит, и нам надо». ElevatIQ ставит его в топ ошибок выбора: он мимикрирует под анализ рынка, поэтому его так трудно у себя распознать.

В чистом виде я этот биас почти не встречаю. Думаю, дело в истории: 1С в России начиналась с бухгалтерской программы, и это до сих пор влияет на позиционирование. Для среднего собственника 1С — утилитарный софт, не предмет статуса. Никто не хвастается «у меня стоит 1С: ERP» так, как на Западе хвастаются «у нас SAP S/4HANA». Поэтому западные модели биасов на наш рынок один к одному «не ложатся».

Но если смотреть не на платформу, а на редакцию — биас на месте. Все хотят именно 1С: ERP. Вот мой критерий, когда это желание оправдано, а когда это — лишь мода.

• **Промышленное предприятие** — оправдано всегда, независимо от размера. К промышленным я отношу всё, что физически производит, перерабатывает или собирает: обрабатывающее производство, добыча, переработка, сборка, ремонтные предприятия, машиностроение, пищёвка, химия.

• **Непромышленное от ста активных пользователей**

системы — оправдано. Масштаб сам по себе оправдывает ERP.

• **Непромышленное до ста активных пользователей** — мода. Изучите альтернативы: 1С: УНФ («Управление нашей фирмой»), 1С: КА («Комплексная автоматизация»), отраслевые решения.

При этом «мода» живёт в голове собственника, а не в звонке подрядчику. К моменту разговора клиент уже переформулировал её в конкретную потребность: «нужна аналитика», «не сходится себестоимость», «нужен MES». Чистое «хочу как у соседа» подрядчик почти не слышит.

Почти — потому что раз-два в год такой клиент всё же доходит до встречи. Отбивается он на первой же беседе тремя аргументами. Ресурсы: вести учёт в 1С: ERP сильно дороже и трудозатратнее, чем клиент думал. Производство: если его нет, большая часть функционала пройдёт мимо. Масштаб: на двадцати-тридцати рабочих местах он не оправдывает сложность системы.

Подрядчик как фильтр

Из этой механики следует мысль, ради которой я эту главу и писал. Раз клиенты «по моде» почти всегда останавливаются на пресейле — значит, подрядчик работает как фильтр. Честный подрядчик говорит: «Вам это не нужно», — и мода не доходит до проекта. Подрядчик, которому важнее выруч-

ка с лицензий и часов, продаст ERP кому угодно — и мода превращается в провальный проект.

Живой пример. Пришёл клиент с заявкой на автоматизацию на 1С: ERP: годовая выручка около 150 миллионов, 150 сотрудников. Мы рассказали, что это не очень правильная история: не хватит ни финансовых, ни людских ресурсов ни на сам проект, ни на поддержку системы потом. Проект стоил бы ему треть, а то и половину годовой выручки. Передали клиента партнёрам, которые ведут его автоматизацию на более простых решениях. И все довольны — хоть там и нет никакой 1С: ERP.

Поэтому для собственника, который сам не может оценить, нужна ли ему ERP, главная защита — не методики выбора, а готовность подрядчика отговаривать. Если на первой встрече вам не задали ни одного неудобного вопроса и ни разу не усомнились, что ERP вам нужна, — это сигнал. Лучше уйти. Как выбирать подрядчика всерьёз — в четвёртой главе.

Когда пора задуматься

Теперь с другой стороны: по каким признакам видно, что пора?

Главный триггер, по моему опыту, — несогласованность подразделений. Закупщики закупают одно. Склады держат другое — то, что в ближайшее время точно не понадобит-

ся. А производство останавливается из-за отсутствия комплектующих. Если это происходит у вас регулярно — значит, каждое подразделение живёт в своей системе и в своей картине мира, и связывать эти картины через Excel дальше не получится.

Остальные признаки из той же серии:

• разрозненных учётных систем много, и главное связующее звено между ними — Excel;

• данные между системами переносятся вручную или полуавтоматически, с регулярными сверками;

• себестоимость очень приблизительная и появляется через несколько недель после окончания периода.

Всё это я развернул в чек-лист — самая практичная часть главы. Он же продублирован отдельной страницей в приложении в конце книги, чтобы удобно было забрать с собой.

Чек-лист «Когда предприятию пора внедрять 1С: ERP»

Пройдитесь по списку и отвечайте честно — да или нет.

Блок 1. Подходит ли вам ERP-система по типу и размеру

1. У вас промышленное производство — обработка, добыча, переработка, сборка, машиностроение, ремонт, пищёвка, химия?

2. Если непромышленное — у вас 100+ активных пользователей в учётной системе?

3. У вас несколько юрлиц, филиалов или обособленных подразделений, которые нужно консолидировать в одну картину?

4. Под одной крышей несколько разных направлений — производство + торговля или несколько различных производственных процессов с разной экономикой?

Если «да» хотя бы на один вопрос из первых двух (плюс «да» на любой из 3—4 как усилитель) — идите дальше. Если на все «нет» — задумайтесь об альтернативах: УНФ, КА, отраслевое решение.

Блок 2. Сигналы, что потребность созрела

5. У вас работают три и более учётные системы и главная связка между ними — Excel?

6. Сотрудники делают ручные или полуавтоматические сверки данных между системами?

7. Себестоимость продукции считается приблизительно и появляется через недели после конца периода?

8. Нет единой версии правды по складу, выручке или затратам — разные службы дают разные цифры?

9. Закрытие месяца занимает больше двух недель?

10. Невозможно посчитать реальную маржу по конкретному клиенту, продукту или заказу?

11. На простой вопрос собственника «Сколько сейчас на

складе позиции X?» приходится ждать ответа полдня и ответ всё равно приблизительный?

12. Закупки, склад и производство живут несогласованно: закупается одно, на складе лежит другое, производство останавливается из-за отсутствия комплектующих?

13. Государственные требования (ФСБУ, маркировка, прослеживаемость, ГОЗ) текущие системы либо не тянут, либо тянут через костыли?

14. Подготовка отчётности для собственника, банка или инвестора занимает дни и каждый раз делается заново?

15. Растёт штат бухгалтерии, аналитиков, экономистов, а скорости и точности больше не становится?

Если «да» на пять или больше вопросов — потребность созрела.

Блок 3. Готовы ли вы к проекту

16. У собственника или генерального директора есть личный интерес дотянуть проект до конца — лично следит, а не «передал IT-директору и забыл»?

17. Топ-менеджеры договорились между собой, *зачем* делается проект, и могут одинаково ответить на этот вопрос?

18. Готовы выделить ключевых сотрудников на проект с реальной защитой от текущей нагрузки?

19. Есть авторитетный сотрудник, который будет двигать проект на местах, а не только подписывать протоколы?

20. Готовы менять свои процессы под систему там, где это

разумнее, чем переписывать систему под себя?

21. IT-инфраструктура — серверы, сеть, безопасность — готова или есть конкретный план её довести до уровня?

Если на пять из шести «да» — можно стартовать. Если меньше — сначала закройте слабые места, потом подписывайте контракт.

Если по чек-листу выходит, что ERP «не нужна» или «рано» — это хороший результат. Вы только что сэкономили несколько десятков миллионов рублей и пару лет жизни; дальше можно читать из чистого любопытства. Остальные главы — для тех, у кого вышло «нужна» и «пора». Этот же разбор — только глубже и на ваших цифрах — мы делаем на первой встрече с предприятием, до всяких договоров. И начнём с главного заблуждения на старте: что именно вы покупаете, когда покупаете ERP.

Глава 2. Что вы получаете, когда покупаете ERP

Семь статей бюджета — что учесть на входе

При планировании ERP-проекта надо понимать: оценивать нужно не только стоимость программного продукта и услуг внедрения — это уже понятные почти всем статьи инвестиций. Есть ещё дополнительные вложения и постоянные платежи. Привожу их, чтобы у вас была возможность свериться и понять, всё ли учтено на входе в проект.

1. Стоимость ПО и цена проекта — база. Об этом уже сказали.

2. Подписка на обновления. Для многих западных систем это существенная статья расходов. Для 1С: ERP это договор сопровождения 1С: ИТС, он же даёт право на обновления, — сумма незаметная на фоне остальных. Её можно не учитывать.

3. Платежи за лицензии уровня КОРП и расширенная поддержка. Если внедрение идёт на платформе уровня КОРП, появляются ежегодные платежи за право обновления платформы и за корпоративную поддержку. Поддержка идёт через механизм 1С: РКЛ — «Расширенная корпоративная лицензия». РКЛ рассчитывается как 15% от суммарной

розничной стоимости всех приобретённых основных поставок, клиентских и серверных лицензий КОРП, числящихся на балансе организации.

Поддержка КОРП необходима, если ваша система работает с нагрузкой более 500 одновременных сеансов или задействует свыше 12 ядер процессора.

4. Инфраструктура. Стоимость серверов, сети (или её модернизации), безопасности.

5. Развитие системы. Как ни крути, ERP-система создаёт на предприятии запрос на включение в единый контур различных отраслевых, специализированных решений и просто доработок — из-за роста количества автоматизированных процессов, появления потребности в новых аналитиках и отчётах. И неважно, делает это свой центр компетенций или подрядчик. Бюджет на это может гулять от 100 тысяч рублей в месяц до миллионов. Чтобы учесть эту статью, лучше обсудить её с несколькими интеграторами и коллегами — конечными пользователями системы похожего масштаба.

6. Поддержка текущего решения и обучение новых пользователей. Статья, может быть, и не самая большая, но постоянная. Оценить её можно тем же способом, что и предыдущую — поспрашивать у нескольких подрядчиков и коллег. Цифры по похожим предприятиям есть у каждого, кто такие системы сопровождает; спрашивайте не у одного, а у троих.

7. Падение производительности команды на время внедрения. Важно учитывать: ключевые сотрудники заказчика работают вполсилы. Не потому, что лентяи, а потому, что половину времени сидят на воркшопах, тестируют миграцию, отвечают на вопросы аналитиков, разруливают конфликты. Оценка: 10—15% от ФОТ команды, занятой в проекте, в течение 6—12 месяцев.

Сколько часов идёт в реальный проект — данные «1С: Проект года — 2024»

Чтобы цифры в бюджете не выглядели взятыми с потолка, вернёмся к конкурсу «1С: Проект года» — но с другой стороны, чем во введении, и по другому году. Там был конкурс 2025 года и рынок целиком, здесь — конкурс 2024 года, разложенный по размерам предприятий. Конкурс нам, к слову, знаком не только по таблицам: больше десятка наших проектов становились победителями этого конкурса. Во введении мне нужен был порядок величин по рынку в целом, здесь беру отдельную выборку и раскладываю её подробно, по размеру предприятия. Из 125 проектов конкурса 2024 года я отбросил 19 самых крупных — холдинговых гигантов: они искажают медианы и к обычному заводу неприменимы (просто крупные заводы в выборке остались — это те пять в строке «больше 1000»). Осталось 106. Это промышленные проекты на линейке 1С: ERP, включая отраслевые модули.

Все 106 проектов на линейке 1С: ERP:

Сегмент	Проектов	Медиана часов	Среднее часов	Час/АРМ (медиана)	Час/АРМ (среднее)
Малое (до 200 АРМ)	63	**5 000**	6 287	**71**	77
Среднее (200—1000)	38	**15 516**	19 193	**40**	50
Крупное (>1000)	5	**105 975**	107 122	**51**	51

Только флагман 1С: ERP УП, без отраслевых надстроек — 72 проекта:

Сегмент	Проектов	Медиана часов	Среднее часов	Час/АРМ (медиана)	Час/АРМ (среднее)
Малое (до 200 АРМ)	48	**4 950**	6 646	**65**	73
Среднее (200—1000)	24	**19 850**	23 495	**47**	59

Что брать за ориентир

• **До 200 АРМ:** ~5000 часов, 65—75 часов на АРМ.
• **200—1000 АРМ:** ~15—20 тыс. часов, 40—50 часов на АРМ.

• **Больше 1000 АРМ:** ~100 тыс. часов, около 50 часов на АРМ.

Ставку за час я тут намеренно не называю: она прыгает год от года, и любая цифра в книге устареет раньше, чем вы до неё дойдёте. Но если будете умножать — возьмите ставку не у одного подрядчика, а у двух-трёх. Ставка из единственного источника — это не рынок, это предложение.

Эффект масштаба тут чётче, чем казался: с 70 часов на АРМ у малых проектов плавно к 40—50 у средних и дальше выходит на плато. То есть удельно крупное внедрение дешевле малого почти в полтора раза, но в абсолюте всё равно стоит десятки тысяч часов.

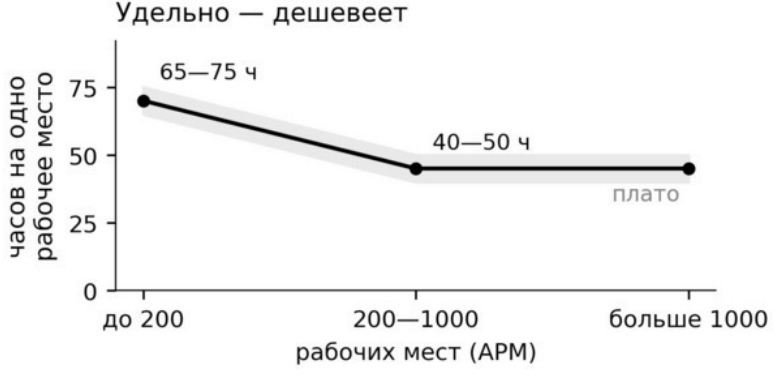


Рис. 1. Те же цифры картинкой: удельно проект дешевеет, в абсолюте — растёт (продолжение рисунка на следу-

ющей странице).

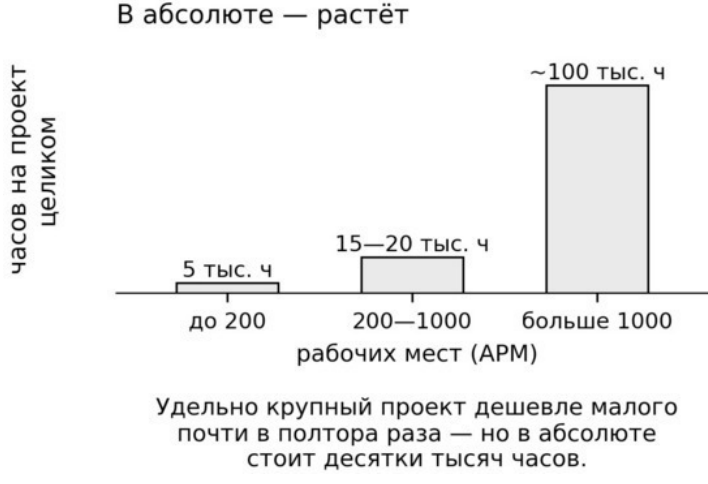


Рис. 1. Те же цифры картинкой: удельно проект дешевеет, в абсолюте — растёт.

Команда подрядчика: кто реально работает на проекте

Рассмотрим типовые роли и объём трудозатрат для среднего проекта от 50 миллионов рублей.

• **Руководитель проекта.** В опыте ВЦ «Раздолье» РП почти всегда совпадает с архитектором системы. Почему так и когда мы всё-таки разводим эти роли — сразу после списка ролей. По трудозатратам — минимум половина рабочего

времени на период проекта. Пусть это девять месяцев. **От 800 часов.**

Задачи: следить за границами и бюджетом проекта; координировать работу команды интегратора и заказчика; разрабатывать архитектуру системы в целом — согласовывать решения руководителей функциональных групп.

• **Руководители функциональных групп.** От двух до четырёх человек, в зависимости от границ проекта. Занятость — порядка 70% от рабочего времени. **От 2000 часов.**

Задачи: по своей подсистеме — участвовать самим и координировать работу консультантов и аналитиков в сборе требований пользователей, разработке архитектуры, подготовке технических заданий на доработку функционала, подготовке и проведении обучения пользователей, опытно-промышленной эксплуатации.

• **Аналитики и консультанты.** От двух до четырёх человек на полное рабочее время. **От 3000 часов.**

Задачи: по своей подсистеме — участвовать в сборе требований пользователей, разработке архитектуры, подготовке технических заданий на доработку функционала, подготовке и проведении обучения пользователей, опытно-промышленной эксплуатации.

• **Разработчики. От 3000 часов.**

Задачи: разработка дополнительного функционала под требования, собранные у заказчика.

Итого получаем команду с трудозатратами **под девять**

тысяч часов на проект. Дальше включаются риски, часовая ставка интегратора — тут всё индивидуально.

Эта цифра — нижняя граница: базовая настройка и минимум разработки в неё уже входят, а рисков и глубокой кастомизации в ней нет. Статистика конкурса для средних проектов даёт медиану 15—20 тыс. часов: ровно эта разница и есть зона, в которой каждый интегратор работает по-своему (сколько закладывать на доработки, на перенос данных и на длину опытной эксплуатации).

Почему руководитель проекта почти всегда у нас же и архитектор

Обещал объяснить совмещение — объясняю. Архитектура системы — это решение о том, как части, которые делают разные консультанты, сложатся в одну работающую систему: какие справочники общие, через какие документы проходит аналитика, что считается в одном месте, а что — в другом. Каждое такое решение стоит денег и времени.

Если роли развести, начинается знакомая история. Архитектор рисует правильное решение, не отвечая за срок. Руководитель проекта двигает срок сдачи этапа, не очень понимая, что при этом ломается в архитектуре. Дальше они договариваются между собой, и каждое согласование — это дни. И это при условии, что договориться смогли. Когда обе задачи в одной голове, решение принимается сразу и с понятной

ценой: человек сам знает, во что обойдётся его же красивая идея.

Платим мы за это узким местом. Проект упирается в одного человека, и, если он вырос, ушёл или просто перегружен, заменить его сложно. Чем это иногда заканчивается, я рассказываю в одиннадцатой главе, про семь признаков: наш архитектор за время конкурса дорос до руководителя проектного офиса, вести проект руками уже не мог, и пришлось искать других людей.

Разводим роли мы в одном случае — на очень крупных проектах и не на всём проекте, а на опытной эксплуатации. Когда в системе сотни пользователей, проектные решения принимаются десятками в день, на ходу. Один и тот же вопрос два консультанта закрывают двумя разными способами, оба рабочие, — и система потихоньку расползается. Тогда архитектора выделяют отдельно и убирают от пользователей: он никого не консультирует и не учит, через него проходят все решения, и он же держит в актуальном виде модель и проектные решения.

Опытная и промышленная эксплуатация: без чего проект умирает

Важно учитывать: любой сложный проект требует стадии стабилизации работы в системе. На первый взгляд кажется, что в проекте достаточно собрать требования, реализовать

их в системе, подготовить персонал, перенести начальные данные — и всё. Как бы не так…

Мы пробовали пойти по такой урезанной схеме три раза за двадцать пять лет — и каждый раз получали неуспешный опыт. Проект при таких условиях почти со стопроцентной вероятностью умирает.

Мы для себя пришли к выводу: идти в проект без этапов опытной и промышленной эксплуатации (иногда это объединённый этап — «опытно-промышленная эксплуатация») нельзя. Цена сметы без этих этапов получается низкая и позволяет «сделать конкурентов», но успешность проекта нулевая.

Длительность таких этапов:

• **Не менее двух месяцев** для оперативного контура — закупки, продажи, склад, простое производство.

• **Не менее четырёх месяцев** для регламентированного контура — бухгалтерский и налоговый учёт.

Бывали случаи и по **девять месяцев** опытно-промышленной эксплуатации — когда предприятие не чувствовало в себе силы быстро освоить работу в новой сложной системе.

Поэтому если в смете подрядчика этапа ОПЭ нет или он сжат «на два-три спринта» — это не экономия, это вычеркнутая страховка. Цена проекта внешне ниже, шанс на успех внешне такой же, а через год запуска есть только система, которой никто не пользуется.

Перенос начальных данных: почему мы теперь считаем это в смете

Ключевое, что часто пытаются протащить как «входит в проект» по минимальной цене, — это перенос начальных данных.

Мы много лет оценивали перенос начальных данных по простой логике: мы выдаём шаблоны загрузки, заказчик их заполняет чистыми, непротиворечивыми данными, которые мы потом грузим в новую систему. Что в итоге? Почти никогда так не получалось.

В подавляющем числе случаев заказчик не может однозначно связать данные из своих нескольких систем, не может их нормализовать. В итоге либо грузить нечего (если мы не хотим получить коллапс новой системы в течение месяца), либо грузится мусор. И что тут делать? Останавливать проект на этом этапе и ждать год, пока заказчик научится выполнять взятые на себя обязательства? Экономически это — смерть.

Приходилось за свой счёт помогать заказчику — и в выгрузке данных из исторических систем, и в нормализации, и в повторных выгрузках. Сейчас мы эти работы считаем в стоимости проекта сразу.

Поэтому, если в смете подрядчика нет строки на работу с историческими данными заказчика, задайте вопрос, как он этот этап рассчитывает. Молча подразумевать «заказчик сам

подготовит» — путь к коллапсу системы или к остановке проекта на год.

Обучение пользователей: почему нельзя считать только ключевых

Это второй этап, в котором заказчик и исполнитель играют в кошки-мышки.

Очевидно, что тратить время дорогостоящего интегратора на обучение условной «бабы Дуси» на складе — неправильно. Логичнее обучить ключевых пользователей системы у заказчика и организовать раскатывание знаний дальше на рядовых сотрудников силами ключевых. И это часто пишется в коммерческом предложении. А часто с радостью подхватывается и топ-менеджментом заказчика.

Но в реальной жизни ключевые пользователи могут не хотеть и не уметь обучать остальных. И в обычных условиях мы считаем в смете стоимость обучения *всех* пользователей. Пусть их триста, пусть пятьсот. Дорого? Зато честно.

Упростить эту статью всё-таки можно, и вот чем. Первое: посадите на все курсы своих — специалистов IT-службы или внутреннего центра компетенций. Они потом дообучат отстающих и ответят на вопросы, которые посыплются на опытной эксплуатации. Второе: запишите видеокурс. Тогда новичка, который придёт через полгода, и того, кто всё прослушал и ничего не понял, не нужно будет учить заново

живыми людьми.

А вот схему «обучим ключевых, а они обучат остальных» закладывать в смету на входе я не советую. Иногда она срабатывает: в группах сами собой появляются лидеры, к которым идут за советом, и они вытягивают остальных. Но это везение с конкретными людьми в конкретном подразделении, а не модель, под которую можно планировать бюджет.

Четыре вопроса к смете подрядчика

Практическую часть главы можно свести в короткий список — он же продублирован в приложении.

1. Есть ли в смете этап опытно-промышленной эксплуатации и сколько он длится? Меньше двух месяцев на оперативный контур и четырёх на регламентированный — вычеркнутая страховка.

2. Есть ли строка на работу с историческими данными — выгрузку, нормализацию, повторные загрузки? «Заказчик подготовит сам» — путь к коллапсу.

3. Обучение посчитано на всех пользователей или только на ключевых? «Ключевые обучат остальных» — красивая строчка, которая почти никогда не работает.

4. Учтены ли семь статей из начала главы — от платежей КОРП до падения производительности вашей команды?

По этому же списку мы проходим чужие сметы, когда нас зовут взглянуть со стороны.

Надо понимать: специфика российского рынка и самого решения 1С: ERP в том, что стоимость лицензий 1С очень невысока по сравнению с консалтингом. Поэтому, когда собственник предприятия слышит от недобросовестных менеджеров по продажам, что программа 1С стоит 1,5 миллиона рублей, у него в голове откладывается цифра 1,5 миллиона. А в реальности проект вместе с поддержкой обойдётся за первые пять лет в 50—80 миллионов и уйдёт выше — в зависимости от размера, доработок и доли уникальных процессов. Что делать с этой цифрой — считать ли по ней окупаемость и как объяснять её собственнику, — следующая глава.

Глава 3. ROI, который никто не посчитал

Просят регулярно, я отказываюсь

Раз в пару месяцев клиент просит «обоснование экономического эффекта от внедрения ERP-системы». В разных формулировках. Иногда — «расчёт окупаемости», иногда — «бизнес-кейс для совета директоров», иногда — «обоснование для банка». Структура одна и та же: таблица на пять лет с экономиями по строкам, итоговая цифра прибыли, IRR, срок окупаемости.

Я отказываюсь её делать.

Не из вредности и не для того, чтобы клиент обиделся и ушёл. Объясню, почему отказ — это самое полезное, что я в этот момент могу сделать.

Что на самом деле просит клиент

Сначала важно понять, кто и зачем такую таблицу просит. Здесь начинается первая развилка, и проходит она не там, где обычно думают. Не по форме собственности, а по тому, как считается цена на вашу продукцию.

Если цена вашей продукции считается от затрат — так

бывает у единственного поставщика, когда рыночного ориентира просто нет, — арифметика непривычная. Снижая затраты, вы снижаете и базу, от которой считается ваша прибыль. Экономить по-прежнему надо, но выигрыш от экономии уходит не туда, куда должен на конкурентном рынке. Зато критично другое: обоснованность каждой цифры и безупречная регламентированная отчётность. Ошибка в ней обойдётся дороже, чем сэкономленные на проекте миллионы.

Обоснование экономического эффекта в такой логике — прежде всего документ. Форма утверждена, цифры подставляются, документ ложится в дело. Я, честно говоря, ни разу не видел, чтобы через три года кто-то вернулся и сверил, сошлось ли. Это не упрёк: у такого документа другая работа — соответствовать процедуре, и он с ней справляется.

А если вы продаёте на конкурентном рынке, где цену диктует покупатель, всё наоборот: сэкономленное на издержках остаётся у вас. Тогда обоснование — это обещание. Собственник вкладывает 50, 80, 150 миллионов и хочет понять, что он за эти деньги получит.

Это два разных проекта, хотя называются одинаково и стоят на одной платформе. И заметьте: форма собственности тут ни при чём. Государственная компания на конкурентном рынке считает издержки как частник, а частный единственный поставщик — ровно наоборот. И вот тут начинается интересное.

Гигиенический фактор

Сегодня наличие ERP-системы почти во всех отраслях — гигиенический фактор. Не конкурентное преимущество, а условие существования. У руководства должна быть информация: на каком этапе находится изготовление, какие затраты понесены, какие линейки рентабельны, а какие держат ради ассортимента и маркетинга, а не ради прибыли. Без этой информации принимать бизнес-решения сложно. Можно работать и так, но только если на рынке нет конкуренции.

Это не моя оригинальная мысль. То же самое в 2003 году написал Николас Карр в статье «IT Doesn't Matter» для Harvard Business Review. Главный тезис: IT прошли путь от технологии-преимущества к технологии-инфраструктуре. На ранней фазе они дают конкурентный отрыв — потом становятся частью среды, как электричество и железная дорога. Карр пишет:

«Today, no company builds its business strategy around its electricity usage, but even a brief lapse in supply can be devastating».

Никто сегодня не строит стратегию вокруг подачи электричества. Но обрыв на час угробит производство. Это и есть позиция гигиенического фактора. Карр сформулировал её 23 года назад. У нас тот же тезис собственник воспринима-

ет с удивлением: «Зачем я плачу 80 миллионов за то, что не даст мне преимущества?»

Затем, что без этого скоро не получится остаться на рынке. ERP не сделает вас лучше конкурентов. Она даст вам шанс играть в той же лиге.

Чего ERP не даст никогда

ERP не сгенерирует ответы на ваши бизнес-вопросы. Она предоставит данные, на основании которых решения принимает топ-менеджмент. Дальше — задача собственников и руководителей сделать выводы и выработать стратегию.

Это та граница ответственности, которую я в первой беседе с клиентом проговариваю прямо. Именно здесь ROI и не считается: эффект внедрения зависит не от системы, а от того, что с её данными сделает компания.

Пример. Внедрили систему, цифры по продажам стали прозрачными. Толку ноль: руководитель отдела продаж — родственник генерального директора. Это не делает работу хуже. Это значит, что руководитель отдела продаж не подотчётен данным: его отношения с генеральным сильнее любой цифры в отчёте. И что бы система ни показала — это не повод его уволить, не повод поменять процесс, не повод даже задать неудобный вопрос.

Второй пример. Директор по производству. Его главная задача в реальности — скрыть от топ-менеджмента, как про-

исходит процесс производства, и просить больше денег. Это его модель выживания, выстроенная за годы. ERP делает процесс прозрачным. Что произойдёт? В одном из двух сценариев директор по производству уходит из компании. В другом — система, стараниями того же директора, внедряется так, чтобы продолжать прятать цифры. И второй сценарий встречается чаще. Мы такой сценарий называем заказчику вслух, как только его видим.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.