

19 февраля 2026

Ольга Семенская, ГК «КОРУС Консалтинг»: «С нами взлетит» — как запускать ERP и получать бизнес-эффекты

ERP-проект — одна из сложных и рискованных точек развития в и без того непростых условиях существования бизнеса. Сегодня такой проект затрагивает не только учет, но и архитектуру управления, роли, процессы. В интервью TAdviser директор департамента IC «КОРУС Консалтинг» Ольга Семенская рассказывает, почему внедрение ERP похоже на психотерапию для бизнеса, когда поэтапный запуск лучше «большого взрыва» и как добиться того, чтобы система «взлетела», даже если поджимают сроки и внешние обстоятельства.

В НОЯБРЕ 2025 ГОДА НА БИЗНЕС-ФОРУМЕ IC:ERP ГЛАВА ФИРМЫ «IC» БОРИС НУРАЛИЕВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ВЕНДОР ГОТОВИТСЯ К ОХЛАЖДЕНИЮ ЭКОНОМИКИ. КАК ВЫ ВОСПРИНИМАЕТЕ ЭТУ ПОВЕСТКУ? ЭТО ПРО СОКРАЩЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИЛИ ВОЗРОСШИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ?



Охлаждение экономики видно по рынку, и, честно говоря, мы прогнозировали такой сценарий еще в начале прошлого года — вплоть до возможного кризиса. На форуме было важно услышать, что сам вендор разделяет эту оценку и открыто проговаривает ее с партнерами и заказчиками.

Текущая ситуация — это и про сокращение ИТ-бюджетов у крупных заказчиков, и более аккуратное отношение к инвестициям в целом. Это не отменяет проектов, но повышает требования к эффективности. В таких условиях конкуренция за клиентов обостряется. Выигрывать сделки и запускать крупные проекты будут сильнейшие игроки.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ВСЕ РАВНО ИНВЕСТИРУЮТ В ERP, НЕСМОТря НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ?

Частая причина внедрения именно систем класса ERP — это банальная необходимость, когда текущая система устарела или начала сбоить. У нас есть клиент, который обратился за проектом, потому что его предыдущая система за месяц дважды «упала» на процессе отгрузок. Когда критичный процесс «искрит», рано или поздно где-то случится пожар. Бизнес не готов жить с этими рисками, поэтому решается на ERP-проект.

Второй драйвер — изменение бизнеса, появление новых задач. Например, в последнее время часто начинаются проекты, связанные с консолидацией

нескольких компаний. Крупные холдинги собирают под единым контуром разные виды бизнеса: ритейл, производственные площадки, логистику и т.д. Или российские акционеры выкупают заводы у ушедших иностранных групп и встраивают эти активы в свою структуру управления. В результате создаются новые процессы, которые требуют пересмотра учетных систем. Это уже не просто переход со старой ERP на новую или миграция с SAP на 1С, а проект по выстраиванию единого контура управления всей группой компаний.

ЭТО ЗВУЧИТ КАК БОЛЕЕ КОМПЛЕКСНАЯ ЗАДАЧА, ЧЕМ ПРОСТО ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ. ЧТО САМОЕ ГЛАВНОЕ В ТАКИХ ПРОЕКТАХ?

На первом месте стоит архитектура — но начинать нужно с архитектуры бизнеса, а уже потом проектировать под нее ИТ. У группы может быть несколько предприятий: одни производят складское оборудование, другие — упаковку; завтра компания может купить еще и ритейлера. И первый вопрос здесь не в том, какую систему внедрить, а как вообще будет выстроена архитектура бизнеса. Будет ли у каждого предприятия своя управленческая команда или ключевые функции нужно сосредоточить в головной компании? Где живут финансовая, закупочная, ИТ-функции — централизованно или на каждой площадке? Нужны ли жестко стандартизированные решения или где-то можно оставить предприятиям больше свободы?

Когда понятна организация бизнеса, под нее уже можно проектировать ИТ-архитектуру: выбрать системы, распределить функции между ними и интеграционные связки. Кстати, один из интересных вопросов в таких проектах — это шаблонизация. Необходимо понять, какие бизнесы можно «причесать» под шаблонные решения, причем таких шаблонов в крупных холдингах может быть несколько. И в их проектировании нетривиальным является балансирование между эффективностью уникальных процессов конкретного подразделения и стандартизацией.

В любом случае, главная задача — так спроектировать ИТ-архитектуру, чтобы она обладала достаточной гибкостью и поддерживала развитие бизнеса.

ПОДДЕРЖКА 1С:УПП ЗАВЕРШИТСЯ В 2027 ГОДУ, ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КЛИЕНТАМ НУЖНО ПЕРЕХОДИТЬ НА НОВУЮ ПЛАТФОРМУ. КАК ВЫ ВООБЩЕ ОТНОСИТЕСЬ К ТАКИМ «ВЫНУЖДЕННЫМ» ПРОЕКТАМ?

С одной стороны, да, есть дедлайн по завершению официальной поддержки, с другой стороны он часто сдвигается. Мое мнение — системе 1С:УПП уже более 10 лет, и независимо от решения вендора компаниям уже пора задуматься о следующем шаге. В нашем портфеле переходов с 1С:УПП стало гораздо больше — например, сейчас реализуем проекты для «Русской рыбной компании», Inventive Retail Group и других.

ДЛЯ БИЗНЕСА ЭТО ПРОСТО ТЕХНИЧЕСКИЙ АПГРЕЙД ИЛИ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ?

Я не мыслю категориями «технический апгрейд» или «нетехнический». Я это вижу так: в компаниях есть команда управления, которая совместно принимает решение, что им пора переходить на новую платформу. Они спокойно все взвешивают и решают: да, сейчас тот самый момент, когда имеет смысл вложить в это время и деньги.

Такое решение никогда не бывает «техническим», потому что в подобные проекты максимально вовлечены «дорогостоящие ресурсы» компании: финансовый, коммерческий и ИТ-директор, главный бухгалтер, директора по логистике, закупкам и другие руководители. В пиковые моменты они отдают проекту, условно, половину своего времени и сил, держат в голове все детали и контекст. Такая инвестиция со стороны топ-менеджмента не бывает ради формального перехода на новую платформу, потому что старая перестанет обновляться. Да, фактор скорого завершения поддержки 1С:УПП тоже давит, но вместе с этим компания точно закладывает в проект и бизнес-эффекты.

А ДЛЯ ВАС, КАК ДЛЯ ИТ-ПАРТНЕРА, ВАЖНО, ЧТОБЫ ТАКИЕ ПРОЕКТЫ ИМЕЛИ БИЗНЕС-VALUE?

Я считаю, что наши проекты всегда дают клиентам бизнес-эффект. Всегда. Для меня важно, чтобы внедрение проходило, насколько возможно, безболезненно. Чтобы клиент вспоминал проект как классную историю совместного партнерства, вложения сил в полученный результат и преодоления сложностей.

По поводу бизнес-эффекта: в таких проектах компания переосмысливает свои процессы, сильные и слабые стороны, а иногда и отношения между подразделениями и то, как люди вообще вместе умеют достигать цели. Это своего рода психотерапия для бизнеса. Речь сейчас не про ежедневную операционную деятельность, которая поставлена на колеса, а именно совместный проект, который в какой-то момент поднимает «на уши» всю организацию.

Если проводить аналогии — это как взрослому человеку пойти изучать иностранный язык. Ты работаешь, получаешь деньги, а потом вдруг идешь осваивать что-то новое. У тебя перестраиваются нейронные связи, по-другому начинает работать голова, меняется взгляд на привычные вещи. С ERP-проектом так же: он в любом случае влияет на то, как компания думает и действует.

Если спуститься с высоких материй: в здоровом бизнесе совместная команда клиента и подрядчика всегда найдет, что улучшить при внедрении новой ERP, так как наша работа неизбежно приводит к «инвентаризации» всех процессов — соответственно, становится видно, где их можно



оптимизировать, что сделать прозрачнее. Поэтому даже если изначально проект называют «технической» миграцией, он все равно должен приводить к бизнес-эффектам.

КАКОЙ ЗАПУСК 2025 ГОДА ВЫ СЧИТАЕТЕ САМЫМ ИНТЕРЕСНЫМ, БРОСАЮЩИМ ВЫЗОВ?

Я искренне люблю все наши проекты. Как только я начинаю работать с новой компанией, я тут же влюбляюсь в бизнес клиента, мне становится любопытно, как он устроен, в чем его специфика, как работает отрасль.

Если говорить про 2025 год, для нас одним из самых ярких был запуск «1С:ERP.Управление холдингом» на мясоперерабатывающем комплексе «Атяшевский», входящем в группу компаний «Талина». Это был и сильный организационный кейс, и интересный методологический эксперимент, и эмоционально насыщенный запуск.

Для компании было важно запустить решение как можно скорее и строго выдержать сроки. Мы предложили поэтапное внедрение — «есть слона по частям». Сначала запустили критически значимую для бизнеса функциональность — блок отгрузок и продаж. Ежедневно «Атяшевский» обрабатывает 500 заказов и 150 транспортных рейсов.

Автоматизация охватила четыре производственные площадки.

Распределенная география, законодательные требования к учету мясной продукции, высокая интенсивность отгрузок и требования торговых сетей — классная, интересная задача. Любая ошибка в рамках ИТ-проекта могла обернуться потерями — остановкой процессов и срывом поставок. Запуск ERP выполняли в середине года, в режиме непрерывных отгрузок и в период высокого сезонного спроса на мясную продукцию. Права на ошибку не было. Наши специалисты внедряли систему при плотном взаимодействии с клиентом, и в самый ответственный момент команда стала как единое целое. На запуске не было разделения «свой-чужой».

Чтобы минимизировать риски, сначала запустили в системе небольшой блок — отдельные заказы по видам готовой продукции и мясосырья. Это позволило протестировать функциональность и интеграции в боевых условиях, на реальных отгрузках. Затем, после многократного тестирования и отладки, запустили ERP на весь объем отгрузок. Такой подход позволил заранее устранить потенциальные сбои и провести расширенное обучение пользователей.

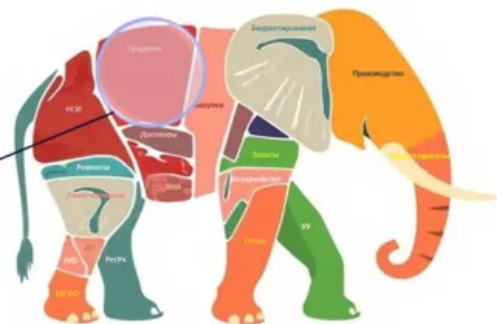
В КАКИХ СЛУЧАЯХ КОМПАНИИ ЛУЧШЕ ВЫБИРАТЬ ПОЭТАПНОЕ ВНЕДРЕНИЕ — «ЕСТЬ СЛОНА ПО ЧАСТЯМ»?

Это зависит от масштаба компании и, опять же, архитектуры бизнеса. Запустить ERP в крупной разветвленной структуре «большим взрывом» — очень сложно. При вводе в эксплуатацию важную роль играет не только готовность самого продукта, но и готовность процессов к переходу с одной системы на другую. Если у компании большое количество операций, высокий уровень автоматизации на текущей системе, внедрение сопровождается изменением процессов, то лучше запускаться по частям: так менее болезненно.

Здесь главное — правильно выстроить последовательность внедрения блоков системы. Конкретно в МПК «Атяшевском» мы выбрали продажи и отгрузки. Это, по сути, итог жизнедеятельности предприятия, но клиенту на тот момент было важно в первую очередь обеспечить бесперебойные поставки в торговые сети. На самом деле начинать «есть слона» можно и с других блоков — закупок, например.

ПОЭТАПНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

- Выделяется независимый функциональный «кусочек», эффект от которого очевиден
- Требуется быстрый запуск с высокой степенью предсказуемости
- Требования и системный ландшафт прорабатываются с учетом развития
- Вместо тяжеловесного ТЗ — ADR «Реестр архитектурных решений» + функциональные требования
- Этапы разбиваются на очереди (Например: Разработка, Запуск)
- Далее планируется развитие системы с подключением следующего функционального блока



КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА У ПОЭТАПНОГО ВНЕДРЕНИЯ ERP?

Снижение рисков. Меньше нагрузки на бизнес. Повышение управляемости проектом, быстрое достижение первых результатов. Если запускать ERP классическим способом в крупном производстве, то понадобится 1–1,5 года, а в некоторых случаях и более двух лет. А здесь за 4 месяца заказчик получил первый результат автоматизации. Развитие уже запущенной системы, постепенное добавление в нее новых процессов происходит гораздо легче, с меньшим сопротивлением, чем единовременный запуск всего скоупа.

Возрастает доверие к системе, потому что это не прототип, нарисованный на бумаге или слайдах, а реально работающая платформа.

Минусы — увеличение количества интеграций, которые нужно поддерживать и модифицировать на протяжении всех этапов проекта. Это влияет на конечную стоимость. Вообще, такие проекты надо уметь делать: если неверно спроектировать последовательность запуска процессов, то может потребоваться переделка ранее разработанной функциональности. Но если учитывать риски для бизнеса при «большом взрыве» и вероятность неудачного запуска системы, то, наверное, затраты на интеграции кому-то не покажутся такими ощутимыми. В общем, мое мнение, что очень крупные проекты лучше запускать частями.

ПОГОВОРИМ О РЫНКЕ ПЕРСОНАЛА. НА ТОМ ЖЕ БИЗНЕС-ФОРУМЕ IC:ERP ЗАЯВИЛИ, ЧТО ВАКАНСИЙ РАЗРАБОТЧИКОВ IC СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО ДЛЯ ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ ПРОГРАММИСТОВ ВМЕСТЕ ВЗЯТЫХ. ЧУВСТВУЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕФИЦИТ?

Приведенная статистика затрагивает только программистов, но в сложных проектах, которые «свалились» на рынок IC после ухода западных вендоров, успех в большой степени зависит от связки аналитик–архитектор–менеджер и качества их взаимодействия с клиентом. Можно посадить 50 лучших разработчиков, но, если некому выстроить требования, продать решения

бизнесу и организовать проект — это не спасет.

В целом сейчас мы чувствуем разворот рынка труда в сторону работодателя, но я в любые периоды и состояния рынка не поддерживаю драматизм, что людей сложно найти. Я считаю, что в «КОРУС Консалтинг» очень высокие требования к кандидатам, и это осознанная политика найма, тем не менее, нам всегда удастся привлечь нужных специалистов. Сейчас в департаменте работают более 230 сотрудников, и он будет расти дальше.

ЧТО ВЫ ДЛЯ ЭТОГО ДЕЛАЕТЕ?

Мы действительно тратим время и силы для того, чтобы находить и нанимать сильных лидеров. Бывает, что в хантинг конкретного менеджера или эксперта вовлечена целая команда сотрудников совершенно разных ролей. К примеру, к этому процессу могут подключаться продавцы, которые, казалось бы, не должны заниматься формированием команды. Я лично тоже участвую в найме ключевых производственных сотрудников. В результате среда с высокой концентрацией экспертизы и лидерства автоматически становится магнитом для сильных профессионалов.



ПРАКТИКА 1С «КОРУС КОНСАЛТИНГ»

**230+**СПЕЦИАЛИСТОВ
В ДЕПАРТАМЕНТЕ**100+**РЕАЛИЗОВАННЫХ
ПРОЕКТОВ**18**ЛЕТ ПРАКТИКИ
ВНЕДРЕНИЯ 1С

// ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР 1С



// КЛИЕНТЫ

Русская
Рыбная
Компания

Мы формируем команды вокруг запусков ERP — это мощный опыт для любого специалиста, увлеченного своей профессией. Те, кто однажды запустил систему в эксплуатацию, знают, какой это драйв. Поэтому мы уверенно чувствуем себя на рынке персонала.

ЧЕГО ЖДАТЬ ОТ РЫНКА ТРУДА ДАЛЬШЕ?

Из-за охлаждения экономики спрос падает, и это отражается по всей цепочке. К нам за последние 9 месяцев обратились минимум три компании с запросом инвестиций, потому что они находились на грани разорения. Эти процессы заметны и на рынке труда, поэтому персонал ценит текущую работу в стабильной компании и осторожнее относится к предложениям.



Для работодателя условия чуть смягчились: свободных ресурсов больше, появляется выбор. С другой стороны, спрос на высококвалифицированных экспертов как был высоким, таким он и остается. На рынке труда будут выигрывать команды, которые умеют эффективно подбирать и выращивать специалистов такого уровня.

САМАЯ ХАЙПОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ 2025 ГОДА — ЭТО ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. НАСКОЛЬКО ВЫ ВЕРИТЕ В ЕГО БИЗНЕС-ЭФФЕКТ?

Я абсолютно уверена в том, что есть бизнес-эффекты от ИИ. Если говорить про нашу деятельность, то конкретные примеры показывают очень однозначные результаты в пользу ИИ. Я лично видела, как с его помощью были обработаны пять сложнейших трехчасовых интервью с заказчиком и получены функциональные требования. Несмотря на некоторый скепсис со стороны аналитиков, я могу оценить, насколько эти требования соответствуют тому, что прозвучало на встречах, — и результат мне понравился. При этом ИИ выполняет эту работу во сто раз быстрее, чем если бы то же самое делал человек.

В «КОРУС Консалтинг» и конкретно в департаменте ИС есть внутренние AI-лаборатории. Разрабатываем собственный продукт, потому что в нашей сфере, где часто приходится работать с чувствительными данными, пользоваться тем же ChatGPT не очень уместно. Поэтому мы инвестируем в

разработку среды с применением AI для работы аналитиков и вообще всей команды, где можно транскрибировать интервью, формировать проектные документы, использовать помощников для проектирования доработок и получать различные другие артефакты. И главное, что общий контекст сохраняется.

Смотря в более далекое будущее, я думаю, что в проектной деятельности и со стороны заказчика тоже будет работать искусственный интеллект, и два ИИ будут принимать результаты работы друг у друга.

Если говорить про бизнес клиентов, то здесь мы тоже видим высокий интерес к ИИ, особенно у крупных компаний. Чаще всего им нужны различные решения для прогнозирования: спроса, закупок, ценообразования — все это опирается на данные учетных систем. По сути, задача ИИ в том, чтобы использовать накопленные данные не только для отчетности, но и для помощи в принятии сложных управленческих решений. Часто бизнесу требуются и более приземленные вещи: распознавание документов, извлечение реквизитов, например.

МОЖЕТ ЛИ ИИ ЗАМЕНИТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ИС?

Конечно, он заменит каких-то специалистов. Но есть некоторая инертность, это произойдет не в следующем году. И возможно, термин «заменит» не

совсем корректный, но это точно будет оптимизация труда. И скорее всего, практически на всех ролях.

Чего точно не сможет взять на себя ИИ — это умение выстраивать взаимоотношения, нести персональную ответственность. Вряд ли искусственный интеллект сможет убедить клиента поступать так или иначе в проекте. Тут точно нужен человек, который с помощью своей экспертизы способен обосновать проектные решения. Это зона человеческого лидерства, и ИИ туда пока что не проникнет.

**ВЫБЕРИТЕ ОДНО-ДВА СЛОВА, КОТОРЫЕ, НА ВАШ
ВЗГЛЯД, ЛУЧШЕ ВСЕГО ОТРАЖАЮТ 2025 ГОД:
ПРЕОДОЛЕНИЕ, ПРОРЫВ, ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ,
ФОКУСИРОВКА, АДАПТАЦИЯ, РАЗВИТИЕ,
СТАГНАЦИЯ...**

Я бы выбрала «переосмысление» и «развитие».

Эти слова не только про 2025-й. В какие-то годы нам было ближе слово «прорыв» — например, когда запускали масштабный проект для «Галамарт». В другие годы звучала бы «фокусировка» или что-то еще. Но в нормальном бизнесе переосмысление и развитие — это постоянное состояние. Эти слова хорошо отражают не только год, а вообще подход к жизни.

НА БИЗНЕС-ФОРУМЕ 1С:ERP ВАША КОМПАНИЯ ВЫСТУПИЛА ПОД СЛОГАНОМ «С НАМИ ВЗЛЕТИТ». ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ В ЭТУ ФРАЗУ?

Речь про запуск системы в эксплуатацию. В профессиональном сленге мы так и говорим: «взлетаем», «летим», «полет нормальный». ERP-проекты сейчас — это довольно длительная история: команда месяцами вкладывается, наращивает результат, и в какой-то момент вместе с клиентом принимает решение: «да, идем в запуск».

В этот момент чувствуется концентрация сил общей команды — нашей и клиента. Вся энергия направлена на одно: чтобы система взлетела. Я, как директор департамента 1С, очень это ощущаю: команды пишут «у нас пошли отгрузки», «у нас пошли операции», и все коллеги следят, подключаются, помогают. Для всего департамента запуск системы — это наивысший приоритет.

По сути, именно эта энергия запусков нас и подпитывает. Поэтому для меня «С нами взлетит» — очень точное попадание, оно отражает то самое ощущение момента, ради которого мы делаем такую большую работу.