

# Мир 1С: Экосистема, Участники, Динамика

## Часть 1. Экосистема 1С — общая картина

### 1.1. Платформа и продуктовая линейка

«1С:Предприятие 8.3» — доминирующая ERP-платформа российского рынка. По данным CNews Analytics (2025), доля российских ERP-разработчиков на российском рынке ERP достигла 60%, из которых примерно 80% приходится на 1С. Платформа работает в клиент-серверной и файловой архитектуре, использует собственный язык программирования BSL. Основные конфигурации: «1С:Бухгалтерия» (самая массовая, миллионы инсталляций), «1С:Зарплата и управление персоналом» (ЗУП), «1С:Управление торговлей» (УТ), «1С:ERP Управление предприятием» (флагман для среднего и крупного бизнеса), «1С:Документооборот», «1С:Управление нашей фирмой» (УНФ, для малого бизнеса). Облачный сервис «1С:Фреш» предоставляет доступ к типовым конфигурациям по подписке. С 2026 года появился отдельный сегмент «Аттестованный 1С:Фреш» — облачный сервис, соответствующий требованиям безопасности класса K2 для государственных информационных систем и определённого уровня защиты персональных данных. ФСТЭК России ввёл новые требования к защищённости для госучреждений с 1 марта 2026 года, что создаёт регуляторный стимул к миграции в аттестованное облако. Среда разработки EDT (Enterprise Development Tools) развивается как замена классическому Конфигуратору. Официальная документация позиционирует EDT как современную IDE на базе Eclipse с поддержкой Git-центричных workflow. При этом, по данным опроса Infostart (10 000+ респондентов, 2025–2026), наиболее используемыми инструментами остаются классический Конфигуратор, Notepad++ и VS Code — EDT не попадает в топ названных инструментов. Фирма «1С» признаёт сложность перехода: существует специальный обучающий курс «чего ожидать при переходе с Конфигуратора на EDT», который явно адресует трудности и ограничения. В последних версиях EDT интегрирован AI-плагин «Напарник».

### 1.2. Франчайзинговая модель

Фирма «1С» не занимается внедрениями напрямую — вся работа с клиентами идёт через партнёрскую сеть. По официальным данным с сайта фирмы «1С» — более 10 000 партнёрских организаций в более чем 600 городах (Россия и другие страны). Партнёры зарабатывают на перепродаже лицензий (маржа снижается), внедрении, доработке и абонентской поддержке. Статусы партнёров: «1С:Франчайзи» (базовый), «1С:Центр компетенции по ERP» (продвинутый), «1С:Центр сопровождения». На официальной странице подбора партнёра-франчайзи фирма «1С» публикует рекомендованные часовые ставки сертифицированных специалистов: от 4 000 руб./час (мидл) и от 5 500 руб./час (сеньор) — это вендорский ориентир для рынка, попытка якорить ценовые ожидания среди тысяч партнёров. Фирма «1С» регулярно пересматривает

партнёрскую политику: обсуждение цен с партнёрами проходит дважды в год на крупных партнёрских семинарах (тысячи представителей партнёров) и через структурированные опросы и онлайн-группы. Ключевой поведенческий сдвиг последних лет: переход от убеждения к требованиям в области компетенций партнёров — Борис Нуралиев в интервью 2024 года сформулировал это прямо: «раньше мы уговаривали, а сейчас требуем».

### 1.3. Конкурентный ландшафт

По данным CNews Analytics (2025), проникновение ERP-систем в российских организациях составляет около 29,9% (выше в крупных компаниях). Доля российских ERP-разработчиков выросла до 60%, из них ~80% — фирма «1С». Оставшиеся 20% делят «Галактика», «Турбо» и GlobalERP. Рынок отмечает неопределённость в вопросе полного функционального замещения SAP и Oracle. Прямые конкуренты на рынке крупного бизнеса: SAP (ушёл из России, legacy-системы ещё работают, миграция с SAP — горячий тренд), Oracle (аналогично), Microsoft Dynamics (ограниченное присутствие). Политика импортозамещения с 2022 года создала волну принудительных миграций с западных ERP на 1С:ERP — рынок перегрет спросом. На рынке малого бизнеса конкуренты: «Мой Склад», «Контур», Битрикс24, «Сбис». Средняя стоимость проекта внедрения 1С:ERP: 5–15 млн рублей для среднего бизнеса, 30–150 млн для крупного. Сроки: 6–18 месяцев (средний бизнес), 1–3 года (крупный).

### 1.4. Кадровый рынок

Дефицит квалифицированных 1С-специалистов — системная проблема экосистемы. По данным опроса Infostart (10 000+ респондентов, 2025–2026): наиболее частый диапазон чистого ежемесячного дохода — 200 000–300 000 рублей; 44,3% удовлетворены зарплатой, 25,6% не удовлетворены. Формат работы распределился почти поровну: ~35% удалённо, ~32% в офисе, ~32% гибрид — удалёнка сглаживает региональные различия в оплате.

По данным Хабр Career (первое полугодие 2025): медианная зарплата программистов 1С выросла на ~9% до 200 000 руб.

Детальные зарплатные диапазоны по ролям (анализ WiseAdvice-IT на основе вакансий и резюме, 2024): джун-разработчик 1С — медиана вакансий 130 000, медиана резюме 145 000, конкурентный уровень до 190 000; мидл-разработчик — медиана вакансий 260 000, резюме 275 000, конкурентный 300–350 000; лид-разработчик — медиана вакансий 320 000, резюме 340 000, конкурентный 370–450 000; аналитик 1С — медиана вакансий 230 000, резюме 245 000, конкурентный 295–350 000; функциональный архитектор — медиана вакансий 310 000, резюме 330 000, конкурентный 430–550 000; руководитель проекта — медиана вакансий 350 000, резюме 370 000, конкурентный 470–700 000.

Сертификация: «1С:Профессионал» (массовый), «1С:Специалист» (средний уровень), «1С:Эксперт» (высший). Сертификация влияет на партнёрский статус компании.

### 1.5. Ценообразование и ценовая политика 2025–2026

Повышение цен «1С» разделено на две волны. Первая волна (с 1 апреля 2026): бухгалтерия, HR/зарплата и массовые продукты. Вторая волна (с 1 июля 2026): корпоративные и крупные ERP-продукты. Это важно: «ERP дорожает» — верно, но в июле, а не в апреле.

Конкретные цены после 01.04.2026 (без НДС): «1С:Бухгалтерия 8 ПРОФ» электронная поставка — 23 000 руб.; «1С:Бухгалтерия 8» комплект на 5 пользователей — 45 500 руб.; «1С:Бухгалтерия 8 КОРП» — 59 000 руб.; «1С:ЗУП 8 ПРОФ» — 39 700 руб.; «1С:ЗУП 8 КОРП» — 190 900 руб. Цена «1С:ERP Управление предприятием 2» с 01.07.2026 — 755 600 руб.

Механика перехода цен: заказы до 31.03.2026 могут быть отгружены по старой цене до 29.04.2026, после чего неотгруженные заказы аннулируются. Аналогичное «окно старой цены» для июльской волны: заказы до 30.06.2026, отгрузка до 30.07.2026. Это создаёт «рыночный шок»: март и июнь — месяцы, когда отделы продаж партнёров агрессивно закрывают сделки, клиенты ускоряют закупки, CFO требуют «купить сейчас, внедрять потом».

### **1.5.1. Тарифы 1С:Фреш и Аттестованный 1С:Фреш**

Аттестованный 1С:Фреш (цены после 01.04.2026): «1С:БГУ КОРП + 1С:ЗКГУ КОРП для одного учреждения» — 920 руб./мес. (было 800); дополнительная база — 180 руб./мес. (было 150); дополнительная сессия — 800 руб./мес. (было 700). НДС 22% с 2026 года. Счёт клиента состоит из трёх обязательных компонентов: (1) договор сопровождения «1С:КП ЦГУ», (2) право использования ПО 1С в аттестованном контуре (тарифная таблица), (3) стоимость защищённых каналов связи. Эта «трёхкомпонентная квитанция» создаёт линии конфликта при закупке: IT-безопасность, методологи учёта и финансы защищают каждую строку.

Стандартный 1С:Фреш: тариф ПРОФ — до 10 баз, до 5 сессий; Базовый — 1 база, до 2 сессий; КОРП — больше сессий + корпоративные приложения; тариф ERP — до 3 ERP-баз, до 10 баз других приложений, до 5 одновременных сессий, лимит размера базы 16 ГБ. Подключение ERP в 1С:Фреш возможно только через партнёров со статусом «Центр компетенции по ERP» + сетевой статус компетенции — жёсткий «статусный шлюз».

### **1.5.2. Облачная экономика партнёров**

Партнёрский портал 1С:Фреш: более 4 000 партнёров уже продают 1С:Фреш. Партнёрский заработок: 20% от цены подписки (базовая перепродажа); до 50–65% если партнёр оказывает первую линию консалтинга/поддержки. Магазин расширений: до 70% дохода партнёру/разработчику за продажу расширений. Какая доля выручки партнёров приходится на облако vs коробки — данные не раскрываются публично. В реальности это спорный внутренний вопрос в партнёрских компаниях: продавники говорят «облако — будущее», а собственники видят, что коробка + услуги пока доминируют.

### **1.5.3. Отток из профессии**

По данным детального опроса Infostart (2023): на прямой вопрос «планируете ли сменить область» 16% заявили о намерении перейти на другой язык/стек, 66% — не планируют менять

область. Это не фактический отток, а «сигнал намерения» — устойчивое меньшинство рынка активно думает об уходе (особенно под давлением инструментального стресса, восприятия престижности профессии, желания перейти в веб/данные). Общий фон: по данным hh.ru (через CNews), 67% респондентов общего рынка труда планируют начать работать в новой специальности в 2026 — для 1С-специалистов это создаёт конкурентное давление за таланты и делает истории «перехода» социально приемлемыми.

#### **1.5.4. Экономика интеграторов: давление на маржу и что это значит для покупки инструментов**

Рынок 1С оценивается в 80–250 млрд руб. (разброс из-за разных методологий подсчёта), из которых 30–40 млрд — доходы партнёров и франчайзи. Рынок растёт на 10–15% в год, но маржинальность падает.

Факторы давления на маржу интеграторов (2025–2026, подтверждено множественными отраслевыми обзорами): дорогие деньги и высокая ключевая ставка — клиенты откладывают проекты; рост налоговой нагрузки — ставка налога на прибыль повышена до 25% с 1 января 2025, НДС до 22% с 1 января 2026; рост себестоимости — зарплаты 1С-специалистов растут на 9–15% в год, при том что клиенты экономят; завершение волны срочного импортозамещения — крупные проекты по переходу с SAP подходят к концу, спрос меняет структуру; рост конкуренции — интеграторы жёстче отбирают проекты, фокус только на быстро окупаемые инициативы. Крупные интеграторы работают с маржинальностью 5–10% при гигантских объёмах. Мелкие интеграторы оказываются в ловушке: тендеры невыигрышны без экосистемного участия.

Результат: практически все интеграторы говорят об одном — маржинальность проектов падает, часть проектов откладывается, бизнес чаще выбирает «ремонт и апгрейд» вместо новых внедрений. При фактическом росте оборота прибыль остаётся на том же уровне или снижается.

Что это значит для «1Yes Аналитик»: возражение «у нас нет денег» — реальное, но неточное. У интеграторов есть деньги (выручки растут), но маржа сжимается. Это означает, что любой новый расход оценивается жёстче: не «полезно ли это?», а «окупится ли это в ближайшие 2–3 месяца?». Для продажи продукта это значит: нужно показывать не «ценность вообще», а конкретный ROI на конкретных проектах — сколько часов переделок продукт предотвращает, сколько стоит одна ошибка аналитика, сколько экономит на точности оценки в тендере. Это ~1/3 зарплаты одного мидл-аналитика. Если продукт экономит 2–3 рабочих дня аналитика в месяц, он окупается. Но директор интегратора (Волков) считает не абстрактную экономию, а конкретную: «покажи мне на моём последнем проекте, где бы я сэкономил».

Парадокс: именно снижение маржи делает инструмент для повышения точности и снижения переделок более ценным, а не менее. Но психологически — когда маржа падает, любой новый расход воспринимается болезненнее. Это ключевое противоречие для стратегии продаж.

#### **1.6. Регуляторная среда**

ФНС обновляет требования к электронной отчётности 2–4 раза в год. Ключевые регуляторные события последних лет: переход на ЕНС, маркировка товаров, электронные трудовые книжки, машиночитаемые доверенности. ФСТЭК России ввёл новые требования к информационной безопасности для госучреждений с 1 марта 2026, создав стимул для миграции на «Аттестованный 1С:Фреш». Фирма «1С» объявила специальные условия перехода со стандартного 1С:Фреш на аттестованный контур до 30 июня 2026. Минцифры поддерживает 1С через реестр российского ПО.

## 1.7. Профессиональное сообщество

Infostart — крупнейшая площадка обмена знаниями, юридически зарегистрирована в Санкт-Петербурге, компания 201–500 сотрудников. Проводит ежегодный «Большой опрос» (10 000+ респондентов), конференцию Infostart Event. Выручка от внедренческой деятельности (по данным TAdviser за 2024 год): 320 млн руб. — то есть Infostart одновременно и сообщество, и коммерческий игрок. Активные авторы на Infostart имеют непропорциональное влияние на мнения тысяч разработчиков.

## 1.8. Экономика франчайзи-бизнеса (экспертная модель)

Центральное правило экосистемы: деньги не в коробке, а в услугах. Продажа лицензии — разовая история и повод зайти в клиента. Существенная маржа и загрузка команды возникают на внедрении, настройке, обучении, доработках, интеграциях и сопровождении. Цепочка монетизации франчайзи: коробка → лицензии → ИТС → услуги внедрения → доработки → сопровождение → обвязка (оборудование, кассы, сканеры, отчётность, внешние сервисы). Стратегия «одного окна»: идеальный клиент — тот, кто пришёл за одной задачей, а остался «на всю жизнь», потребляя максимум сопутствующих услуг у одного поставщика. Для интегратора это удержание, расширение LTV и снижение риска ухода; для клиента — удобство и предсказуемость.

Устойчивость бизнеса строится не на разовых внедрениях, а на базе постоянных клиентов на сопровождении, регулярных обновлениях и точечных доработках. Проект конечен, но после проекта клиент должен перейти на поддержку. Хороший франчайзи должен не просто «продать ERP», а собрать вокруг клиента максимальное число сервисов и сделать так, чтобы клиенту было неудобно уходить.

Жёсткая граница между простыми и проектными продажами: простые — бухгалтерия, типовая розница, базовые лицензии (мало предметной глубины, продаёт «обычный отдел продаж»). Проектные — УНФ, комплексная автоматизация, отраслевые решения, ERP (требуют настройки, внедрения, обучения, доработок). Даже «не очень тяжёлый» продукт вроде УТ становится проектом, если внедрять его по-настоящему — большинство используют лишь часть возможностей.

Продукт 1С сам по себе — это потенциал. Коммерческая ценность раскрывается только через консультантов, внедренцев, аналитиков и методологию. Центр экосистемы — не конфигурации, а люди, которые превращают типовой функционал в работающий бизнес-инструмент.

## 1.9. Природа клиентского спроса и методология работы с ним

Большинство клиентов хотят «волшебную кнопку» — максимум результата при минимуме усилий. Но при этом плохо формулируют цели, путают симптомы и решения, не могут описать ни бизнес-, ни функциональные требования. Пользователи часто не понимают, как считается нужная им цифра — знают только вход и выход: «мы сюда вносим, а тут получается». Это создаёт системную асимметрию: интегратор вынужден сначала расследовать бизнес-процесс, а потом продавать или проектировать.

Как аналитики справляются с этой асимметрией (подтверждено интервью): первый шаг — не «обследовать всё подряд», а определить основной бизнес-процесс, который приносит клиенту деньги. В торговой компании это поиск клиентов и выгодных закупок, на производстве — само производство. Работа с клиентом, который не знает, чего хочет: задавать уточняющие вопросы, наблюдать за работой людей на местах, выявлять узкие места процесса. Ключевой инсайт: проблема «разработчик реализовал не то» — редкость; корень проблем — в качестве постановки задачи аналитиком, а не в исполнении разработчиком.

Владельцы хотят «чтобы было не хуже, а лучше — если можно», но не умеют переводить это в чёткий образ результата. Успешность проекта зависит от того, насколько продавец сумеет вытянуть из клиента внятную цель до старта.

Текущая практика верификации требований: аналитики уже используют AI-ассистентов для проверки качества ТЗ — скармливают постановку задач и функциональные требования, чтобы найти логические провалы и узкие места. Признак качества ТЗ: документ, к которому у сильного разработчика возникает минимум вопросов. Это значит, что рынок уже готов к AI-инструментам для работы с требованиями — это не гипотеза, а наблюдаемая практика.

Сегментация по принятию решений: для проектов до 300–500 тыс. руб. инициатором может быть функциональный руководитель (главбух, начальник кадров, финдир, коммерческий директор); формальное согласование всё равно проходит через генерального. В дорогих проектах решает группа топ-менеджеров, иногда через тендер. «Покупает не компания, а коалиция ролей» — чем выше чек, тем больше политической сложности внутри клиента.

## 1.10. Архитектурные принципы экосистемы (экспертная модель)

Ключевой принцип: не пилить типовую конфигурацию без крайней необходимости. Если клиенту нужно то, чего нет в типовой — сначала искать надстройки, расширения, внешние продукты (например, БИТ.Финанс для бюджетирования поверх бухгалтерии), и только потом думать о глубоких доработках. Иначе — проблемы с обновлениями, зависимость от метаданных и регистров, рост стоимости владения и технический долг.

«Бухгалтерия ведёт посмертный учёт» — она ориентирована на фиксацию уже совершившихся операций и регламентированный учёт, а не на управленческое планирование. Попытка «запихнуть» планирование внутрь бухгалтерии методологически сомнительна.

Принцип «не класть все яйца в одну корзину»: не обязательно вести всё в одной базе.

Объединение бухгалтерии, зарплаты, производства, склада и торговли в одном тяжёлом контуре часто порождает лишнюю сложность. Разделение управленческого и регламентированного контуров с интеграциями часто разумнее.

ERP — тяжёлая конфигурация: много подсистем и взаимосвязей, не модульная в удобном смысле, изменения тянут друг друга, заднее исправление документов болезненно, требует серьёзных серверов, закрытие периода может занимать много времени. ERP нужна не всем, но часто продаётся как универсальный ответ — системная деформация рынка. Часть клиентов «хотят ERP, потому что модно» (символический капитал), часть продавцов подхватывают, потому что чек выше.

Переход УПП → ERP: реальный мотив часто не в том, что ERP лучше подходит, а в том, что УПП снимается с поддержки. Клиент просит «переведите и сделайте не хуже» — но это ложная постановка задачи. Иногда рациональнее оставить УПП в управленческом контуре и вынести бухгалтерию в отдельный типовой продукт с обменом. Не всякое технологическое обновление равно улучшению.

По экспертной оценке изнутри рынка: максимум ~30% ERP-проектов укладываются в сроки и бюджет; ~20% вообще не запускаются. Реальный кейс: проект перевода двух автопромышленных заводов с УПП на ERP продан в 2023 году с горизонтом ~8 месяцев; к 2026 году всё ещё не запускается (масштаб: ~380 АРМ, ~25 ролей, 82-я спецификация доработок).

---

## Часть 2. Системообразующие фигуры (именные персонажи первого уровня)

### 2.1. Вендор — фирма «1С»

**Борис Нуралиев**, основатель и директор фирмы «1С» с 1991 года. На официальных мероприятиях (бизнес-форум 1С:ERP) представляется как «Директор». Ключевое публичное лицо для стратегического направления компании. Наблюдаемый стиль управления: в интервью 2024 года описывает сдвиг от убеждения к принуждению в требованиях к компетенциям партнёров — «раньше мы уговаривали, а сейчас требуем», увязывая партнёрский статус с обязательными программами обучения (включая элементы стажировки) для сложных продуктов. По облачной стратегии: в детальном интервью о облачных рабочих местах описывает облако не как конкурента партнёрам, а как контролируемую модель доставки с преимуществами в безопасности, лицензировании и борьбе с пиратством; связывает монетизацию облачных сервисов с рекуррентным ростом. Ценовую политику обсуждает с партнёрами через структурированные каналы (семинары на тысячи участников, опросы, онлайн-группы).

**Сергей Нуралиев**, руководитель направления разработки фирмы «1С». На официальном форуме представлен как «руководитель направления разработки» — ключевой внутренний центр влияния на эволюцию платформы и ядра продуктов (релизный цикл, архитектурные приоритеты,

инструментарий). Публичные высказывания о позиции по конкретным вопросам (EDT, облако) не найдены — низкая публичная видимость, влияние через роль.

**Алексей Нестеров**, директор по ERP-решениям фирмы «1С». На материалах бизнес-форума 1С:ERP представлен как «Директор по ERP-решениям». Владелец стратегической ERP-линейки — продукта, через который «1С» конкурирует за крупный и средний бизнес и замещает SAP/Oracle. Выступления ориентированы на цифровизацию предприятий и дорожную карту ERP. Конкретные цитаты о позиции по облаку/on-premise не найдены.

**Алексей Моничев**, руководитель разработки «1С:ERP». В списке спикеров форума представлен как «Руководитель разработки 1С:ERP» — владелец продуктовой инженерии, чьи стимулы направлены на выпуск типовой функциональности, совместимой с платформой, и обеспечение обновляемости при расширениях. Низкая публичная видимость за пределами официальных мероприятий.

**Дмитрий Воскобойников**, директор по корпоративному рынку фирмы «1С». Стратегическая роль на границе между вендором и крупными заказчиками/масштабными партнёрскими проектами. Отвечает за работу с крупнейшими клиентами, включая Газпром, Газпром нефть и другие. Связующее звено между ценообразованием, дорожной картой и требованиями корпоративных клиентов.

**Александр Морозов**, руководитель технологического развития платформы «1С». Один из ближайших публичных «прокси» для стратегии платформы: производительность, архитектура, сервисы разработки/исполнения, инфраструктурное выравнивание. Эта роль критически важна, поскольку эволюция платформы определяет механизмы лицензирования, инструменты разработки (EDT), корпоративную масштабируемость.

**Виталий Филиппов**, руководитель разработки направления зарплаты и управления персоналом. Стратегически важное направление, поскольку HR/зарплатные продукты привязаны к регулятике (жёсткие дедлайны релизов) и являются мощным фактором «lock-in» для многих организаций.

**Никита Старичков**, заместитель директора фирмы «1С», отвечает за взаимодействие с крупнейшими российскими вузами и IT-образованием. В публичных интервью подчёркивает структурированные пути входа в профессию и ценность широкой инженерной культуры.

**Марина Слесаренко**, заместитель директора по корпоративным клиентам. Обсуждает профессию «аналитик 1С» — ролевое позиционирование на границе бизнеса и IT.

**Тимур Шакирбеков**, руководитель облачных продуктов (1С:Фреш и связанные облачные сервисы). Наиболее публичный проектный лидер облачного направления.

*Примечание: фирма «1С» — частная компания, исторически не выпускающая многих внутренних руководителей в публичное пространство. Помимо людей, видимых на официальных мероприятиях и интервью, покрытие остаётся скудным.*

## 2.1.1. Вендор — роли уровня взаимодействия с партнёрами (вымышленные персонажи для уровня контакта с СофтЛаб)

**Татьяна Новикова**, 44 года, менеджер партнёрской сети фирмы «1С» в Уральском федеральном округе. Курирует ~200 франчайзи. Боли: партнёры не выполняют план — давление руководства; контролировать качество внедрений сложно; конфликты между партнёрами за одного клиента; партнёры жалуются на нереалистичные требования вендора. Мотивация: рост сети как личный KPI; статус эксперта по рынку внутри «1С»; живая работа с разными бизнесами. KPI: объём продаж через партнёров, NPS партнёров, рост активной сети, число сертифицированных специалистов. Давление сверху — увеличить долю облачных продаж (Фреш). Понимает, что не все партнёры готовы к облаку. Лично знакома с Волковым 10 лет.

**Ирина Жданова**, 46 лет, методолог-эксперт по бухгалтерскому учёту в фирме «1С». Боли: изменения законодательства требуют срочных обновлений конфигураций; разрыв между методологией и реальными бизнес-процессами на местах; логику типовых решений сложно донести до внедренцев; конфликт «правильно по методологии» vs «бизнес хочет вот так». Мотивация: быть главным экспертом в своей области; влиять на автоматизацию учёта тысяч компаний; глубина и сложность предметной области. KPI: соответствие конфигураций законодательству, скорость выпуска обновлений после изменений НПА, количество методологических обращений. Взаимодействует с РО конфигураций (Моничев), разработчиками платформы и партнёрами-внедренцами. Именно от неё зависит, когда после изменения ФНС выйдет обновление — и как быстро Кравцова перестанет паниковать.

**Роман Егоров**, 34 года, специалист поддержки партнёров в фирме «1С». Линия поддержки для интеграторов. Боли: одни и те же вопросы снова и снова; партнёры злятся, когда ответ «это не баг, это фича»; сложные кейсы ждут ответа разработчиков неделями; роль переводчика между партнёрами и разными отделами внутри «1С». Мотивация: решить нестандартную задачу — это азарт; быть мостом между партнёрами и разработкой; глубокое знание платформы. KPI: время закрытия тикетов, CSI партнёров, доля эскалаций. Именно к нему обращается Павел Жуков из СофтЛаб, когда натывается на поведение платформы, которое не может объяснить — и именно от скорости ответа Егорова зависит, зависнет ли проект на неделю.

## 2.2. Крупнейшие интеграторы (по данным рейтинга TAdviser за 2024 год — выручка от услуг внедрения 1С)

**Первый БИТ** — крупнейшая франчайзинговая сеть экосистемы 1С, №1 по выручке от внедрения (9 605 млн руб., 2024). Москва, более 6 000 специалистов, офисы в нескольких странах. Официальный партнёр с 1997 года. Топ-менеджер и владелец — **Антон Долгов**. Стратегия: экспансия через M&A и региональные слияния, стандартизация доставки, индустриализация внедрений. В 2024 году открыта AI-лаборатория и внутренние AI-инструменты (BitAssistant). Модель: массовое обслуживание малого и среднего бизнеса через региональные офисы и агрессивный найм начинающих специалистов с обучением внутри.

**К2Тех** — №2 (2 837 млн руб.). Юрлицо АО «К2 Интеграция», генеральный директор **Константин Белогуров**. Заместитель генерального директора — **Игорь Зельдец**, отвечает за развитие бизнеса и экспертизу в области импортозамещения и цифровизации, а также партнёрские отношения. Специализация: корпоративная техподдержка, миграция на 1С, построение управленческих IT-систем — позиционирование «enterprise-scale services», а не классический массовый франчайзинг. Консолидированная численность группы не раскрывается публично.

**1С-КСУ** — №3 (2 420 млн руб.). Генеральный директор — **Леонид Бродский**. По данным корпоративного сайта — 450+ специалистов и экспертов (включая подразделение ПБЕ); по данным партнёрского профиля — 280+ сотрудников (разный охват подсчёта). Корпоративные решения и консалтинг для крупнейших заказчиков: Газпром, Газпром нефть и другие. Позиционирование: высокая средняя сложность проектов, акцент на методологии и governance.

**IBS** — №4 (2 329 млн руб.). Москва, 4 000+ сотрудников, 15 офисов. Генеральный директор — **Григорий Кочаров**. Корпоративные решения, управление активами (EAM) на платформе 1С. Позиционирование: enterprise-интегратор уровня крупных трансформаций, часто в контексте программ импортозамещения — «methodology-and-governance heavyweight».

**Райтек ДТГ** — №5 (1 797 млн руб.). Тула. Генеральный директор — **Максим Черкасов**. Быстрый рост: 180+ сотрудников (2022), 370+ (2023), более 400 (2024), оборот > 1 млрд руб. за 2023. ERP, управление холдингами, документооборот, HR, собственный компонент DD FLOW. Интегратор для промышленных клиентов «на 1С и Siemens» — позиционирование «цифровая фабрика». Для симуляции: нарратив быстрого масштабирования → давление на найм → риски качества доставки.

**СофтБаланс** — №6 (1 785 млн руб.). Санкт-Петербург. Генеральный директор — **Владимир Каменецкий**. 401 сотрудник. ERP, управление холдингами, документооборот, HR. Крупные проекты в госсекторе и университетах. Публикует данные о прибыльности — сигнал зрелого сервисного бизнеса с крупной инсталлированной базой.

**Prof-IT Group** — №7 (1 730 млн руб.). Топ-менеджер — **Евгений Сударкин**. Производственная специализация: ERP + собственные MES/QMS/SRM-компоненты. Автомобильная отрасль. Позиционирует себя как национального игрока (в новостях компании — ссылки на попадание в топ-10 рейтинга TAdviser). Консолидированная численность не раскрыта публично.

**Группа Борлас** — №8 (1 669 млн руб.). Генеральный директор группы — **Татьяна Рябушева**. 1С-консалтинговая практика выросла до 300 человек, включает два внутренних направления: центр трансформации и «Edit Pro». Руководитель 1С-практики — **Дмитрий Дугин**, вице-президент по консалтингу — **Дмитрий Кичко**. Публичная позиция: «1С закрыл разрыв с западными ERP, спрос обусловлен суверенными и критически важными инфраструктурными потребностями» — нарратив амбиций и обоснования экспансии. Важно: 50,1% Группы Борлас принадлежит Softline — значимо для моделирования влияния, кросс-продаж и постинтеграционных треней.

**Форус** — №9 (1 650 млн руб.). Сибирь и Дальний Восток. Более 600 сотрудников (2024). Председатель совета директоров — **Ирина Шевцова**, генеральный директор — **Валентина Денисова**. Сочетание сервисного бизнеса и дистрибуции. Маркер «Аттестованный 1С:Фреш» —

компетенция в регулируемых облачных сценариях. Директор по развитию **Роман Медынский** представляет Форум на партнёрском портале 1С:Фреш — сигнал активного участия в облачной экономике.

**КОРУС Консалтинг** — №10 (1 494 млн руб.). ERP + WMS, крупные розничные/логистические проекты. Публично подтверждает своё место в рейтинге TAdviser на собственном сайте. [HQ, численность, CEO — данные не найдены]

**1С-Парус** — не в топ-10 по внедренческой выручке в рейтинге TAdviser, но №1 по выручке от ERP-проектов (4,3 млрд руб. по данным отдельного ERP-рейтинга TAdviser). Москва, Дмитровское шоссе. Более 2 700 сотрудников (по состоянию на 2022), филиалы в 17 городах, более 150 000 предприятий-клиентов, 90+ типовых решений для 17 отраслей. Структура собственности: 51% — акционерное общество 1С, 49% — сооснователь. Стратегия: продуктивизированные отраслевые решения + масштабная доставка.

**WiseAdvice-IT** — Москва. Топ-менеджер **Сергей Скарбун**. Множество партнёрских статусов, включая «1С:Центр компетенции по ERP» и «Центр компетенции 1С:КОРП». Более 1 000 проектов, большое число сертификатов 1С — credential-heavy позиционирование. 9-е место по рейтингу TAdviser за 2023 год (по сервисной выручке).

**Infostart** — Санкт-Петербург, 201–500 сотрудников. Выручка от внедрений: 320 млн руб. (2024). Одновременно крупнейшее профессиональное сообщество и коммерческий интегратор. Проводит «Большой опрос» (10 000+ респондентов) и конференцию Infostart Event. Площадка, где сталкиваются нарративы вендора и партнёров.

**Softline** — крупная IT-группа. На сайте Softline явно выделена «1С-практика» с позиционированием «уникальный опыт миграции с SAP/Oracle на 1С» (полный жизненный цикл: дорожная карта, инфраструктура, настройка приложений, миграция данных, тестирование, поддержка). Softline также нанимает 1С-инженеров для внутренних 1С-сред (не франчайзинг, а собственные базы). Через контролирующую долю (50,1%) в «Группе Борлас» Softline имеет измеримую 1С-мощность: 300 1С-консультантов в практике Группы Борлас. Консолидированная численность 1С-практики Softline отдельно от группы M&A-активов не раскрывается.

**Ай-Теко** — крупный enterprise-интегратор. Публичные вакансии подтверждают наличие активных 1С-проектов и найм 1С-консультантов. В библиотеке кейсов 1С есть записи о проектах автоматизации в структурах «Ай-Теко» (в том числе «Ай-Теко Центр внедрения»). Однако размер 1С-практики, имя руководителя практики и отдельная выручка от 1С — не раскрыты публично. Для симуляции: «enterprise-интегратор с несколькими практиками; 1С-практика существует, но непрозрачна».

### 2.2.1. Крупные корпорации с внутренней 1С-разработкой

Отдельный слой экосистемы — крупные компании, которые ведут собственный штат 1С-специалистов и используют кастомные или глубоко доработанные конфигурации. Они не зависят от внешних интеграторов для повседневной работы, сами нанимают разработчиков, аналитиков и архитекторов. Для экосистемы они важны как: крупнейшие работодатели 1С-специалистов

(конкурируют с интеграторами за кадры на зарплатах выше рынка), источники сложнейших задач, и потенциальные клиенты для «1Yes Аналитик» — но с другой моделью принятия решений (покупает CIO или руководитель внутренней разработки, а не директор интегратора).

**Гринатом** (IT-подразделение Росатома). Генеральный директор **Михаил Ермолаев**. Директор по стратегии 1С — **Заяна Ачинова**. Масштаб: 400 организаций в контуре тиражирования. Используют «1С:ERP Управление холдингом» как единый шаблон финансового блока, но «берут платформу 1С и пишут большую часть функциональности» — доля «готового из коробки» значительно ниже, чем при SAP. Внутренняя команда — сотни 1С-специалистов.

**Газпром нефть — Цифровые решения**. Руководитель направления — **Сергей Булгаков**. 10 000 пользователей 1С, 34 предприятия. Первые раскаты «прошли плохо», потом процессы улучшились. Сочетание внутренней команды и привлечения внешних интеграторов.

**Lime** (сеть магазинов одежды, ритейл). Использует кастомную конфигурацию на базе «1С:Комплексная автоматизация 2.0» (КА2.0), глубоко доработанную под специфику fashion-ритейла. Внутренняя команда 1С-разработки. Типичный пример ритейлера, который перерос типовую конфигурацию и ведёт собственную кастомную ветку — со всеми последствиями: сложность обновлений, зависимость от внутренних разработчиков, необходимость документировать доработки.

**Tels** (логистический оператор). Использует конфигурацию «1С:TMS-Tels» — кастомизированную версию транспортно-логистической системы на платформе 1С. Внутренняя команда разработки и поддержки. Пример компании, где отраслевая конфигурация (TMS — управление перевозками) доработана настолько глубоко, что фактически стала собственным продуктом на платформе 1С.

**Эн+ Диджитал** (IT-подразделение энергетического холдинга Эн+). Использует платформу 1С для автоматизации энергетических и промышленных предприятий. Внутренние аналитики 1С экспериментируют с AI/LLM-инструментами для разработки и анализа. Тип корпорации, где внутренняя команда более открыта к новым инструментам, чем классические промышленные CIO.

Вымышленные корпорации для покрытия других отраслей:

**АгроХолдинг Центр** (агропромышленный холдинг, 5 000 сотрудников, 12 предприятий по переработке). Использует «1С:ERP» + кастомные модули для управления сельскохозяйственным производством, прослеживаемостью и сертификацией продукции. Внутренняя 1С-команда: 20 разработчиков, 8 аналитиков. Руководитель внутренней разработки — **Пётр Калинин**, 44 года. Боли: типовая ERP не покрывает специфику агропрома (сезонность, биологические активы, ветеринарные сертификаты); каждое обновление типовой конфигурации конфликтует с 300+ доработками; нанять 1С-разработчика в регион — сложнее, чем в Москве, а зарплатные ожидания уже московские из-за удалёнки. Мотивация: независимость от интеграторов, контроль над кодовой базой, скорость реакции на запросы бизнеса. Для «1Yes Аналитик»: потенциальный клиент, но покупает по-другому — решение принимает Калинин, а не внешний директор интегратора. Цена воспринимается не как «инструмент для интегратора», а как «ещё одна подписка для IT-отдела».

**РитейлГрупп** (федеральная сеть непродовольственных товаров, 800 магазинов, 15 000 сотрудников). Использует глубоко кастомизированную «1С:Управление торговлей» + собственные модули лояльности, ценообразования и WMS-интеграции. Внутренняя 1С-команда: 35 разработчиков, 12 аналитиков, 3 архитектора. Руководитель IT-разработки — **Ольга Никитина**, 39 лет. Боли: любое изменение в ядре затрагивает 800 точек продаж одновременно; тестирование занимает недели; откат невозможен в пиковый сезон; документация на доработки — 20%, остальное в головах. Мотивация: стабильность, предсказуемость, минимум инцидентов в пиковые периоды (новогодний сезон, распродажи). Конкурирует с интеграторами за кадры: предлагает стабильность и бонусы, которых нет в проектном бизнесе.

Общие паттерны корпораций с внутренней разработкой: конкурируют с интеграторами за 1С-специалистов (предлагают стабильность, белую зарплату, бонусы vs проектная нестабильность); техдолг накапливается быстрее, чем у клиентов интеграторов, потому что нет «внешнего глаза» и code review; документация ведётся ещё хуже, чем у интеграторов — «зачем, мы же сами всё знаем»; обновления типовых конфигураций — постоянная головная боль; зависимость от ключевых внутренних разработчиков ещё выше, чем у клиентов интеграторов (bus factor часто = 1–2 на весь контур).

### 2.3. Фокусная компания — вымышленный региональный интегратор

**Андрей Волков**, 47 лет, директор и совладелец СофтЛаб (Екатеринбург, 65 сотрудников, статус «1С:Центр ERP»). Строит бизнес 15 лет. Прагматичный, ориентирован на маржу. Маржа на лицензиях падает, рынок требует всё более сложных проектов, кадры дорожают. Удерживает ключевых сотрудников долями в прибыли. Стоит перед стратегическим выбором: идти в облако (как требует «1С») или оставаться в on-premise. Пересекается с руководством «1С-Рарус» на партнёрских конференциях. Повышение цен «1С» на 14% с апреля 2026 напрямую бьёт по его клиентам. Требования «1С» к обязательному обучению и компетенциям создают дополнительную нагрузку на бюджет.

---

## Часть 3. Персонажи второго уровня — ключевые роли с индивидуальностью

### 3.1. Команда интегратора СофтЛаб

**Андрей Волков**, 47 лет, директор и совладелец. Главные боли: нанять и удержать 1С-специалистов — постоянная борьба; баланс проектного и поддержки в портфеле; зависимость от вендора в ценовой политике; неравномерный денежный поток при проектной модели. Мотивация: строить компанию как актив, автономия решений, влияние на бизнес клиентов. KPI: EBITDA, выручка на специалиста, NPS клиентов, партнёрский статус. [Подробное описание — см. Часть 2.3]

**Ирина Фомина**, 42 года, аккаунт-менеджер. Боли: клиенты не понимают разницу между интеграторами; ценовая конкуренция снижает маржу; технические детали всплывают после подписания договора; объяснить стоимость кастомизации без шаблона сложно. Мотивация: охота за сделкой, долгосрочные отношения, понять бизнес клиента глубже, чем он сам. KPI: выручка (новые + upsell), конверсия воронки, средний чек. Привела 40% клиентской базы. Конфликтует с Черновым по стратегии тендеров — она за участие во всех, он за избирательность. Фомина относится к 20% «хороших продавцов» — не делает просто «как хочет клиент», а ведёт к тому, что клиенту реально полезно. Умеет переводить переговоры из «кто дешевле» в «что вам нужно». Но давление плана заставляет иногда идти на компромиссы — брать «не своих» клиентов ради выручки.

**Денис Чернов**, 36 лет, пресейл-инженер. Боли: оценить объём, не видя «внутрянки» клиента; клиент сравнивает несравнимые вещи; давление продаж «оцени быстрее»; после победы в тендере выясняется, что реально хотели другое. Мотивация: задача-головоломка каждый раз новая; момент «вот это да» от клиента; пересечение экспертизы и коммуникации. KPI: win rate, точность оценки трудозатрат, конверсия в проект. Принципиальная позиция: не пилить типовую конфигурацию без необходимости — сначала искать надстройки и расширения. Знает альтернативы (БИТ.Финанс поверх бухгалтерии вместо тяжёлого ERP). Часто конфликтует с Фоминой, когда она хочет продать ERP клиенту, которому достаточно УТ + надстройка. Считает, что ~80% продавцов на рынке «пихуютели» — это формирует его скептицизм к чужим оценкам в тендерах.

**Дмитрий Козлов**, 35 лет, PM проектов. Боли: клиент меняет требования в середине проекта; ресурсы разработчиков делятся между проектами; зафиксировать границы юридически почти невозможно; ключевой пользователь клиента не вовлечён. Мотивация: сдать проект — законченный результат; решить организационную головоломку; признание команды и клиента. KPI: в срок / в бюджет, CSI, margin проекта. Ведёт 3 проекта одновременно. Склонен занижать проблемы — несколько кризисов из-за поздней эскалации. Живёт в центре конфликта «продажа vs исполнение»: Фомина продаёт, а он потом расхлёбывает нереалистичные сроки и бюджеты. Знает, что дешёвый вход в нереальный проект почти гарантирует провал, но не всегда может отстоять свою позицию перед Волковым, который считает выручку.

**Анна Соколова**, 30 лет, бизнес-аналитик. Боли: клиент не может формализовать требования — знает только, что не нравится (подтверждено интервью); разрыв между ТЗ и реальным желанием бывает, но не всегда; проблема не в том, что разработчики «реализуют не то» — по опыту практикующих аналитиков, это редкость, и чтобы так произошло, «нужно очень криво поставить задачу» — то есть корень проблемы в качестве постановки, а не в разработке; всегда на стыке — смотрит на все процессы и задачи одновременно. Мотивация: понять бизнес клиента глубже, чем он сам (подтверждено); элегантность решения — скорее «проактивная практика», чем ежедневная реальность, но хорошая цель; видеть, как система оживает в продакшне — «да, это классно». KPI: количество доработок после сдачи, оценки от разработчика и клиента, повторные обращения клиента («клиент на всю жизнь»). Хочет расти до PM — напряжение с Козловым.

Методология работы (из интервью с практикующими аналитиками): первый шаг — определить и изучить основной бизнес-процесс, который приносит клиенту деньги. В торговой компании это

поиск клиентов и выгодных закупок, на производстве — само производство (продажи — лишь плановый показатель). Работа с клиентом, который не знает, чего хочет: задавать уточняющие вопросы, наблюдать за работой людей на местах, выявлять «узкие места» процесса и предлагать решения для их «расшивки». Аналитик должен сказать клиенту «нет», если требования противоречат системной логике (в ERP нельзя делать слишком глубокие доработки ядра), логике учётной политики или приводят к дублированию функций. Хороший аналитик активно защищает архитектуру системы от избыточных доработок, даже если клиент настаивает.

Признак качества ТЗ: документ, к которому у сильного разработчика возникает минимум вопросов. В текущей практике аналитики уже используют AI для верификации: скармливают постановку задач и функциональные требования, чтобы найти логические провалы и узкие места. Это не «будущее» — это происходит прямо сейчас.

Кризис глазами аналитика: первый сигнал — срыв сроков и непрохождение тестирования в критических точках. Настоящий кризис наступает на этапе ОПЭ (опытно-промышленная эксплуатация), когда теоретическая модель встречается с реальными данными. Задача аналитика в этот момент — не техническая правка, а коммуникация: объяснить клиенту, что модель никогда не будет равна реальности на 100%, и ОПЭ — необходимый этап синхронизации.

**Павел Жуков**, 28 лет, ведущий разработчик / архитектор. Боли: решения принимаются без учёта долгосрочных последствий; бизнес не видит ценности правильной архитектуры; интеграции — непредсказуемый зоопарк внешних систем; нет времени передавать знания. Мотивация: создать систему, которая будет работать без него; задачи, которые другие не решали; быть главным экспертом, к которому приходят за советом. KPI: архитектурные решения без инцидентов в продакшне, скорость онбординга новых. Зарплата 220 000 (медиана лида 320–340 тыс.). Офферы 300 000+. Рассматривает уход — потолок роста.

**Олег Терехов**, 24 года, младший разработчик. Боли: ТЗ меняется по ходу; старый код без документации; никто не ценит хорошую архитектуру — только сроки; переключение между задачами. Мотивация: решить нетривиальную задачу; услышать «ой как удобно стало»; рост в архитектора. Зарплата 90 000 (медиана джуна 130 000). Учится у Жукова, не уверен в карьере в 1С.

**Артём Власов**, 38 лет, руководитель поддержки. Боли: команда воспринимает поддержку как «второй сорт»; SLA нарушаются из-за нехватки ресурсов; клиенты злятся, когда задача висит; сложно строить базу знаний, которой реально пользуются. Мотивация: системный порядок в хаосе; клиент продлевает контракт — победа; команда решает сама без эскалации. KPI: SLA, CSI, retention, выручка/специалист. 15 клиентов на абонентке. Аврал каждый квартал.

**Кирилл Новосёлов**, 26 лет, специалист техподдержки СофтЛаб. 1–2 линия. Боли: одни и те же вопросы каждый день; пользователи звонят злыми, хотя проблема на их стороне; без удалённого доступа диагностировать невозможно; разработчики берут задачи медленно. Мотивация: решить быстро и получить благодарность; знать систему лучше клиента; вырасти в консультанта или разработчика. KPI: время первого ответа, закрытые тикеты, CSI.

**Екатерина Власова**, 34 года, маркетолог СофтЛаб. Боли: рынок плохо понимает разницу между интеграторами; сложные внедрения трудно объяснить простым языком; маркетинг зависит от реальной силы пресейла и аккаунтов — иначе лиды сгорают. Мотивация: приводить «своих» клиентов, а не случайные лиды; упаковать экспертизу так, чтобы клиент понял ценность ещё до первого контакта аккаунта. KPI: количество и качество лидов, конверсия в квалифицированные сделки, стоимость привлечения. Формирует «первую правду» о компании на рынке.

### 3.2. Фокусная компания-клиент: ПромТехСнаб

Производство промышленного оборудования, 800 сотрудников, Екатеринбург, оборот 4.2 млрд руб. Текущие системы: 1С:Бухгалтерия 3.0, 1С:УТ 11. Контракт на внедрение 1С:ERP с СофтЛаб — 12 млн руб., срок 9 месяцев.

**Виктор Степанов**, 52 года, генеральный директор. Боли: 1С стала чёрным ящиком — никто не объясняет понятным языком; расходы растут, ценность непрозрачна — на вопрос «окупается ли 1С?» затрудняется ответить, потому что 1С — вынужденная необходимость (на ней завязан весь бухгалтерский и налоговый учёт), а не осознанный выбор ради управления; зависимость от конкретного специалиста или интегратора; данные есть, но «правдивых» управленческих данных нет — главное ожидание: система не должна давать врать ни сотрудникам, ни самой себе; «зоопарк систем» — часть данных в Bitrix24, часть в 1С, синхронизация не завершена, две разные команды разработчиков, дублирование задач и конфликты приоритетов; задачи по удобству бизнеса всегда идут по остаточному принципу — сначала делают то, за что может покарать законодательство (налоги, КДО), а синхронизация для удобства людей — «неприоритетная задача». Мотивация: контроль через правдивые данные (не отчёты, а правду), снижение операционных расходов, масштабируемость без роста штата, избавление от «зоопарка» — одна система вместо нескольких. KPI: ROI автоматизации (но не может его посчитать), время закрытия периода, снижение ручного труда. Авторитарный, требует чётких KPI. Лично знаком с Волковым. Хочет «чтобы было не хуже, а лучше», но не способен описать образ результата. Идеал через 3 года: «система, которая читает мысли, сама заполняет все участки и формирует дашборды». Оценивает интегратора не по бренду, а по глубокой экспертизе и знанию специфики бизнеса — если интегратор быстро и правильно реагирует на сложные запросы, начинает доверять и следующие задачи. Не понимает разницу между интеграторами и оценивает по личному опыту взаимодействия. Раздражает интерфейс 1С — «слишком бухгалтерский и неудобный визуально».

**Елена Мартынова**, 45 лет, CFO / главный финансовый стейкхолдер. В компании 12 лет. Боли: закрытие периода занимает слишком много времени; данные в 1С расходятся с реальностью; обновления ломают привычные процессы; зависимость от IT в базовых вещах. Мотивация: точность и своевременность отчётности; не получить замечания от аудиторов; избавиться от Excel. KPI: скорость закрытия периода, ошибки в отчётности, время подготовки управленческих отчётов. Неформальный лидер сопротивления изменениям. Конфликтует с Ковалёвым за бюджет.

**Ольга Кравцова**, 38 лет, главный бухгалтер / суперпользователь. Боли: обучение было один раз — потом забыл; система работает не так, как привыкли; никто не слушает, что неудобно; обновления снова всё ломают. Мотивация: чтобы работало и не мешало; стать экспертом, к

которому приходят за помощью; избавиться от ручных операций. KPI: скорость операций, ошибки, обращения в поддержку. 15 лет в 1С:Бухгалтерии. Звонит фрилансеру Морозову напрямую, минуя IT.

**Сергей Ковалёв**, 40 лет, IT-директор / CIO. Пришёл из банковского сектора 2 года назад. Боли (скорректировано по интервью с реальными CIO): бизнес принимает решения о 1С совместно с IT, но выбор конкретного интегратора бизнес может сделать без CIO — и это раздражает; 1С — не монолит и не проблема интеграции сама по себе (концепцию «лоу-код» считает фикцией), а реальная боль — отсутствие документации на накопленные доработки (в текущей системе документация есть максимум на 15%, понимание процессов с доработками — ~80% в старой УПП, ~40% в новой ERP); конфликты обновлений 1С с инфраструктурой и сторонними обменов данных, особенно если обмены реализованы неграмотно; главный технический страх — нестабильность конфигураций и слишком частые кардинальные изменения со стороны вендора на уровне метаданных (исчезновение регистров, смена ролей документов); «зоопарк систем» — ЭДО, планируемое КЭДО, множество клиент-банков без единого интерфейса, всё завязано на УПП с планируемым переходом на ERP. Облако — категорическое «нет»: слишком много пользователей, высокие риски отказоустойчивости, нестабильность внешних каналов — «это отличный способ быстро остановить завод».

Мотивация: управляемая и задокументированная архитектура; снизить зависимость от конкретных людей как внутри, так и со стороны интегратора; безопасность и предсказуемость. KPI: uptime, минимизация инцидентов (отказов сервисов или доработок), TCO (не прямой KPI, но важный показатель), скорость восстановления («быстро поднятое не считается упавшим»).

Выбор интегратора (из интервью): смотрит не на количество внедрений и не на бренд, а на подтверждённый опыт на аналогичных крупных производствах и конкретных людей — «лица и фамилии», которые будут работать на проекте. Контроль — по результатам сдачи спринтов и удовлетворённости конечных пользователей. Скептичен к «воде» и маркетинговым обещаниям — хочет видеть практическое применение.

Важный конфликт из других интервью: IT-директора могут усложнять систему, предпочитая кастомизацию готовым модулям, чтобы стать незаменимыми. Ковалёв этому не подвержен (пришёл извне), но Хасанов (внутренний разработчик) играет эту роль — его недокументированные доработки делают его незаменимым, и он это осознаёт.

**Наталья Белова**, 33 года, клиентский PM. Отвечает за техническую и методологическую часть, обмены данными, постановку задач внутренним программистам и проверку работы аналитиков и разработчиков интегратора. Боли (скорректировано по интервью с реальным клиентским PM): главная проблема — нехватка полномочий, чтобы заставить отделы участвовать (подтверждено); работа над проектом параллельно с основными обязанностями; коллеги из других подразделений саботируют изменения; но технический язык интегратора — не проблема, это нормально. Главный красный флаг интегратора: потеря прозрачности — «на словах обещают сделать, потом тишина, решение не движется, сроки срываются без объяснения причин». Мотивация (скорректировано): профессиональный рост и увеличение опыта, любопытство «что получится в итоге», интерес к новым задачам. «Показать руководству, что справилась» или

«улучшить чужой бизнес» — такой мотивации нет. Уже чувствуется выгорание — «хочется, чтобы скорее закончилось». KPI: соблюдение сроков — единственный официальный показатель. Принятие системы пользователями и отсутствие инцидентов после запуска в KPI не входят — это создаёт риск внедрения «мёртвого» функционала, который будет саботироваться.

Процесс приёмки: двухэтапный — (1) тестирование и проверка функционала совместно с интегратором, (2) обязательное тестирование с конечными пользователями на реальных данных, которое сразу выявляет скрытые недоработки. Оценка интегратора по трём критериям: прозрачность (ясность задач), скорость выполнения, техническая адекватность решений.

Стратегические выводы из опыта (из вольного обсуждения): если бы проект начинался заново, уделила бы больше внимания архитектуре и рассмотрела бы отдельную базу для производственного учёта. Главные проблемы сейчас — из-за поверхностного анализа на старте: процессы описаны в привязке к стандартам ERP без погружения в реальные нюансы на местах. Гипотеза: вместо автоматизации старых процессов нужно реформировать их под логику ERP, но для этого процессы должны быть внятно описаны, а этого никто делать не хочет. Главная причина слабых результатов — отсутствие вовлечённости топ-менеджмента: руководство не «пинает» службы, не внедряет KPI за участие в проекте, все считают это задачей только IT.

**Марат Хасанов**, 29 лет, внутренний разработчик 1С. Боли: работает один — некому делать ревью; бизнес требует всё сразу — нет времени делать правильно; наследует чужие доработки без документации; тяжело аргументировать техническое решение не-технарям. Мотивация: знать систему как свои пять пальцев; быть незаменимым экспертом; стабильность. KPI: скорость решения задач, uptime кастомных решений, обновления без поломок. Зарплата 130 000 (медиана мидла 260 000). Рассматривает уход.

**Андрей Полозов**, 35 лет, системный администратор ПромТехСнаб. Боли: 1С требует прикладных знаний — выходит за рамки системного уровня; пользователи звонят, когда 1С не работает, хотя это не его зона; обновления нужно согласовывать со всеми; бэкапы настроены, но восстановление никто не проверяет. Мотивация: стабильная инфраструктура без инцидентов; порядок в доступах; предсказуемые процедуры. KPI: uptime сервера, RTO/RPO, инциденты. Вынужден «заходить» в прикладной уровень 1С, хотя это не его специальность.

**Дмитрий Рогов**, 44 года, коммерческий директор «ПромТехСнаб». Один из сильнейших инициаторов проекта ERP. Боли: в текущей системе нет нужной коммерческой логики, аналитики, прогнозов; типовой функционал не отвечает его способу мыслить бизнес; трудно получить быструю картину продаж, каналов, план-факта. Мотивация: видеть коммерцию как управляемую систему, а не набор Excel-таблиц; инструмент для планирования, а не «посмертного учёта». Именно от него исходит запрос на аналитику, новые структуры данных и коммерческие срезы, которых нет в типовой конфигурации. Создает давление на проект — хочет функционал, которого нет из коробки.

**Игорь Васильев**, 47 лет, директор по производству ПромТехСнаб. Боли: учёт не отражает реальную производственную логику; много нюансов по этапам, спецификациям, материалам, перемещениям, нормам; типовая система не покрывает производственную специфику без доработок; ошибки мешают выпуску и планированию. Мотивация: сделать производство

прозрачным и управляемым; снизить потери и хаос; получить картину по загрузке, ресурсам, выпуску, себестоимости. Приносит в проект самую «неудобную реальность» — производство почти никогда не ложится в систему без нюансов, именно он источник функциональных разрывов и требований к доработкам.

**Алексей Панин**, 39 лет, директор по развитию «ПромТехСнаб». Боли: текущая система тормозит запуск новых направлений; данные не собираются в единую картину; каждая инициатива упирается в ручной труд и старые ограничения; сложно доказать, что автоматизация — инструмент роста, а не IT-расход. Мотивация: ускорять развитие бизнеса через системные изменения; запускать новые направления без экспоненциального роста хаоса; масштабируемость. Это не хранитель текущего порядка, а драйвер будущего состояния — задаёт вопрос не «как сохранить», а «как расти и не развалиться».

### 3.3. Другие участники рынка

**Михаил Орлов**, 50 лет, независимый ERP-консультант / аудитор. Боли: клиент не всегда готов принять неудобную правду; все три стороны смотрят с подозрением; оценить работу интегратора, не видя кода, сложно; позиционироваться без бренда трудно. Мотивация: независимая точка зрения — над схваткой; помогать не наступать на грабли; репутация и кейсы как главный капитал. KPI: репутация, повторные обращения, средний чек. 20 лет опыта SAP и 1С. Ведёт блог на Infostart.

**Алексей Морозов**, 32 года, фрилансер-разработчик 1С. Боли: нестабильный поток задач; клиенты не готовы платить за правильное решение; изоляция — нет сообщества рядом; юридические и налоговые вопросы самозанятого. Мотивация: автономия и гибкость; разнообразие задач; доход выше, чем в найме. KPI: стабильный доход, retention клиентов. 5 клиентов, 250 000 руб. Код не документирован — bus factor = 1 для клиентов.

**Светлана Ежова**, 38 лет, тренер 1С. Боли: пользователи забывают всё через неделю; группы с разным уровнем — кто-то засыпает, кому-то слишком быстро; бизнес не выделяет время на обучение; нет обратной связи на реальное применение. Мотивация: момент «когда поняли» — видно на лице; системный результат — меньше обращений в поддержку; любовь к передаче знаний. KPI: оценка пользователями, снижение обращений после обучения.

**Игорь Савельев**, 43 года, IT-директор МеталлТрейд (оптовая торговля, 400 сотрудников, Челябинск). Тендер на ERP, бюджет 18 млн.

### 3.4. Персонажи-«массовка»

**Рустам Ахметов**, 34 года, фрилансер 1С, Казань. 3 клиента, 180 000 руб. Рассматривает Data Engineering.

**Вера Кузьмина**, 48 лет, главбух ТоргСервис (малый бизнес, 30 человек, Пермь). Боится облака: «мои данные должны быть у меня». Новые требования ФСТЭК России и «Аттестованный 1С:Фреш» пока не убеждают.

**Константин Лебедев**, 44 года, директор АйТиПлюс (12 человек, Тюмень). Маржа сокращается, три разработчика ушли. Повышение цен «1С» на 14% — дополнительный удар. Рассматривает закрытие.

**Юлия Тарасова**, 27 лет, аналитик в КорпСофт (Москва, 200 человек). Пришла из управленческого консалтинга, сталкивается со снобизмом «старожилов».

**Николай Семёнов**, 55 лет, генеральный директор Уральский завод металлоконструкций (1 200 сотрудников). Мигрирует с SAP на 1С:ERP принудительно. Скептически — «мы заплатили за Enterprise-систему, а получили что-то, что нужно допиливать».

**Дарья Ковалёва**, 25 лет, джун-разработчик в Первый БИТ, 85 000 руб. (ниже рыночной медианы джуна 130 000 — типично для крупной сети с собственным обучением). Работает под руководством Антона Долгова.

**Максим Федотов**, 41 год, архитектор 1С в 1С-Рарус. 15 лет опыта, «1С:Эксперт». Зарплата в диапазоне функционального архитектора (медиана 310–330 тыс.). Публикует на Infostart статьи об архитектуре.

**Лариса Зайцева**, 50 лет, суперпользователь ЗУП в ПромТехСнаб. Кадровый учёт 800 сотрудников. Не доверяет разработчикам.

**Станислав Воронов**, 39 лет, РМ в Группе Борлас (Челябинск). Участвует в тендере МеталлТрейд против СофтЛаб. Агрессивный стиль — готов занизить оценку. Группа Борлас — быстрорастущий интегратор (№8, 1 669 млн руб.).

---

## Часть 4. Связи и отношения

### 4.1. Формальные структуры

Вертикаль фирмы «1С»: Борис Нуралиев → Сергей Нуралиев (разработка платформы), Алексей Нестеров (ERP-решения), Дмитрий Воскобойников (корпоративный рынок), Виталий Филиппов (HR/зарплата), Александр Морозов (технологии платформы), Тимур Шакирбеков (облако/Фреш), Никита Старичков (образование), Марина Слесаренко (корпоративные клиенты), Алексей Моничев (разработка 1С:ERP). На уровне взаимодействия с партнёрами: Татьяна Новикова (партнёрская сеть УрФО), Ирина Жданова (методология бухучёта), Роман Егоров (поддержка партнёров).

Вертикаль СофтЛаб: Андрей Волков → Дмитрий Козлов (РМ проектов), Ирина Фомина (аккаунт-менеджер), Денис Чернов (пресейл), Артём Власов (поддержка), Екатерина Власова (маркетинг). Дмитрий Козлов → Анна Соколова, Павел Жуков, Олег Терехов. Артём Власов → Кирилл Новосёлов (техподдержка).

Вертикаль ПромТехСнаб: Виктор Степанов → Елена Мартынова → Ольга Кравцова, Лариса Зайцева. Виктор Степанов → Сергей Ковалёв → Наталья Белова, Марат Хасанов, Андрей Полозов.

Виктор Степанов → Дмитрий Рогов (коммерческий директор), Игорь Васильев (директор по производству), Алексей Панин (директор по развитию).

## 4.2. Неформальные связи и конфликты

Ольга Кравцова ↔ Алексей Морозов: многолетняя связь «главбух — свой программист», минуя ИТ. Сергей Ковалёв раздражён.

Виктор Степанов ↔ Андрей Волков: знакомы лично, уважительные, но формальные отношения.

Сергей Ковалёв ↔ Елена Мартынова: конфликт за ИТ-бюджет ПромТехСнаб.

Дмитрий Козлов ↔ Анна Соколова: скрытая конкуренция за позицию РМ в СофтЛаб.

Павел Жуков ↔ СофтЛаб: лоялен к СофтЛаб, но рынок предлагает +35% к текущей зарплате.

Марат Хасанов ↔ проект ERP в ПромТехСнаб: воспринимает внедрение как угрозу своей незаменимости, но единственный носитель знаний о текущих доработках.

Денис Чернов ↔ Ирина Фомина: спорят о стратегии тендеров — Фомина за участие во всех, Чернов за избирательность.

Дмитрий Рогов → проект ERP в ПромТехСнаб: главный инициатор, требует аналитику и планирование, которых нет в типовой конфигурации — создаёт давление на скоуп.

Игорь Васильев → проект ERP в ПромТехСнаб: приносит «неудобную реальность» — спецификации, этапы, материалы не ложатся в типовую систему. Источник требований к доработкам.

Алексей Панин ↔ Елена Мартынова: конфликт «инвестиции в рост» vs «контроль расходов».

Екатерина Власова → Ирина Фомина, Денис Чернов: генерирует лиды, но качество зависит от силы пресейла — если лиды «сгорают», напряжение растёт.

Андрей Полозов ↔ Марат Хасанов: пересечение зон — пользователи звонят Андрею Полозову, когда «1С не работает», хотя проблема на прикладном уровне у Марата Хасанова.

Борис Нуралиев → партнёрская сеть фирмы «1С»: перешёл от «уговариваем» к «требуем» в вопросах компетенций.

Татьяна Новикова ↔ Андрей Волков: Татьяна Новикова давит на Андрея Волкова увеличить продажи «1С:Фреш»; Волков считает, что клиенты не готовы к облаку. Знакомы 10 лет.

Ирина Жданова → Анна Соколова, Ольга Кравцова: через обновления конфигураций определяет, как быстро партнёры и пользователи адаптируются к изменениям законодательства.

Роман Егоров ↔ Павел Жуков: от скорости ответа Романа Егорова зависит, зависнет ли проект СофтЛаб на неделю.

Антон Долгов (Первый БИТ) → рынок: масштабная экспансия через M&A, стандартизация, AI-лаборатория BitAssistant.

1С-Рарус → рынок: лидер по ERP-выручке, 90+ отраслевых решений, 2 700+ специалистов.

### 4.3. Системные зависимости

Вся экосистема зависит от решений Бориса Нуралиева по ценам, лицензиям, партнёрской политике. ПромТехСнаб зависит от СофтЛаб. СофтЛаб зависит от Павла Жукова (bus factor). Ольга Кравцова зависит от Алексея Морозова (bus factor). Марат Хасанов — единственный носитель знаний о кастомном коде ПромТехСнаб. ФНС и ФСТЭК России влияют на всех через регуляторные изменения. Рыночные зарплаты определяют кадровую устойчивость интеграторов.

### 4.4. Связи персонажей разделов 3.3 и 3.4

Алексей Морозов (фрилансер) → Ольга Кравцова: Ольга Кравцова — постоянный клиент Алексея Морозова, обращается к нему напрямую минуя IT-отдел ПромТехСнаб.

Алексей Морозов (фрилансер) → Infostart: публикует материалы и комментарии как независимый специалист.

Михаил Орлов → МеталлТрейд: нанят Игорем Савельевым для независимой оценки предложений на тендер по ERP.

Михаил Орлов → Infostart: ведёт блог, 20 лет опыта в SAP и 1С.

Игорь Савельев (МеталлТрейд) ↔ Ирина Фомина: Ирина Фомина зондирует почву для участия СофтЛаб в тендере МеталлТрейд.

Игорь Савельев (МеталлТрейд) ↔ Станислав Воронов: Группа Борлас в лице Станислава Воронова участвует в тендере МеталлТрейд.

Константин Лебедев (АйТиПлюс) ↔ Андрей Волков: прямые конкуренты в Уральском регионе; Константин Лебедев рассматривает закрытие АйТиПлюс из-за давления на маржу.

Николай Семёнов (Уральский завод металлоконструкций) → 1С-КСУ: Уральский завод металлоконструкций — потенциальный клиент крупных интеграторов при миграции с SAP.

Юлия Тарасова → КорпСофт: работает аналитиком в КорпСофт, пришла из управленческого консалтинга.

Дарья Ковалёва → Первый БИТ: работает джун-разработчиком под руководством Антона Долгова.

Максим Федотов → 1С-Рарус: работает архитектором, публикует статьи на Infostart.

Рустам Ахметов → независимые клиенты в Казани: фрилансер, 3 клиента, рассматривает уход в Data Engineering.

Вера Кузьмина (ТоргСервис) → малый бизнес: главбух, боится облака; потенциальный пользователь «Аттестованного 1С:Фреш» при регуляторном давлении.

Пётр Калинин (АгроХолдинг Центр) → фирма «1С»: использует 1С:ERP с кастомными модулями, зависит от платформы вендора.

Ольга Никитина (РитейлГрупп) → фирма «1С»: использует глубоко кастомизированную 1С:УТ, конкурирует с интеграторами за 1С-специалистов.

## Часть 5. Активные ситуации и напряжения

### 5.1. Кризис проекта ERP в ПромТехСнаб

К шестому месяцу проекта внедрения 1С:ERP освоено 80% бюджета (9.6 из 12 млн), готово менее 40% функциональности. Причины — типичная комбинация по экспертной модели рынка: заниженная оценка на пресеяле (конфликт «продажа vs исполнение» — Ирина Фомина продала, Дмитрий Козлов расхлёбывает); цели изначально сформулированы слабо (Виктор Степанов хотел «не хуже, а лучше», но не описал образ результата); вместо типового запуска начали переписывать систему под старую логику (Дмитрий Рогов и Игорь Васильев предъявляют требования, которых нет в типовой конфигурации); Елена Мартынова добавляла требования «по ходу» — неконтролируемый рост скоупа. Дмитрий Козлов скрывал отставание, надеясь догнать. Наталья Белова обнаружила расхождение. По опыту практикующих аналитиков, настоящий кризис наступает не «в середине проекта», а на этапе ОПЭ (опытно-промышленная эксплуатация) — когда теоретическая модель встречается с реальными данными. Анна Соколова должна объяснить клиенту, что модель никогда не будет равна реальности на 100%, и ОПЭ — необходимый этап синхронизации. Но Виктор Степанов воспринимает ОПЭ как «система не работает».

Андрей Волков стоит перед выбором: доинвестировать ресурсы (снизить маржу, загрузить Павла Жукова ещё сильнее — рискуя его уходом) или идти на конфликт. Сергей Ковалёв и Елена Мартынова не согласованы: Сергей Ковалёв за разделение контуров, Елена Мартынова — «закройте бухгалтерию до конца квартала». Денис Чернов ретроспективно считает, что клиенту не нужна была ERP — достаточно было УТ + БИТ.Финанс, но продали «тяжёлое и модное».

### 5.2. Угроза ухода ключевых специалистов

Павел Жуков получил оффер: 320 000 + опционы, удалёнка (рыночная медиана лида — 320–340 тыс., его текущая 220 000 — заметно ниже). Марат Хасанов получает предложения на 200 000 (при текущих 130 000 и медиане мидла 260 000). Уход любого — критическое событие.

### 5.3. Конкурентный тендер МеталлТрейд

Тендер на ERP, бюджет 18 млн. Участники: СофтЛаб (Ирина Фомина, Денис Чернов), Группа Борлас (Станислав Воронов — агрессивная стратегия), НорбитСофт (Microsoft Dynamics). Михаил

Орлов нанят Игорем Савельевым для независимой оценки. Андрей Волков должен решить: растягивать команду или отказаться от тендера.

## 5.4. Давление вендора: ценовая политика, облако и EDT

Повышение цен «1С» на ~14% с апреля 2026. Для СофтЛаб: удар по конверсии клиентов. Для АйТиПлюс (Константин Лебедев): потенциально смертельно. Параллельно: требования ФСТЭК России создают стимул для госсектора переходить на «Аттестованный 1С:Фреш» (специальные условия до 30 июня 2026). Андрей Волков обсуждает стратегию — его клиенты против облака. Плюс: вендор усиливает требования к компетенциям партнёров, что потребует инвестиций в обучение.

## 5.5. Технический долг и миграция

200+ доработок за 8 лет в 1С:УТ ПромТехСнаб. Документации нет. Обновления не ставились полтора года. Аудит — 1.5–2 млн и 2 месяца вне бюджета.

## 5.6. Масштабирование: миграция с SAP (с реальными данными крупных заказчиков)

Николай Семёнов (Уральский завод, 1 200 сотрудников) мигрирует с SAP. Система тормозит при 200 одновременных пользователей. CNews подтверждает: сохраняется неопределённость в вопросе полного функционального замещения SAP.

Реальные позиции крупнейших заказчиков по замещению SAP:

**РЖД:** «двухуровневая ERP-стратегия» (слова зампреда правления РЖД **Евгения Чаркина**) — SAP на очень крупных и сложных предприятиях, 1С — на меньших предприятиях со стандартизированными процессами. Масштаб SAP в РЖД — около 250 000 пользователей. Подход не фанатичная замена любой ценой, а экономическая рациональность («SAP везде экономически нецелесообразен») + снижение рисков + многолетний план. Миграция фреймируется как поэтапный перевод сервисов на российские ERP.

**Росатом:** в финансовом блоке принят единый шаблон на базе «1С:ERP. Управление холдингом». 100+ организаций уже в системе, 150+ ожидалось с января 2026, общий контур тиражирования — 400 организаций. Исторически около половины предприятий использовали SAP, половина — «1С:УПП». **Заяна Ачинова** (директор по стратегии 1С в «Гринатом», IT-подразделение Росатома) описывает масштаб. Генеральный директор «Гринатом» **Михаил Ермолаев** раскрывает важный нюанс: Росатом «берёт платформу 1С и пишет большую часть функциональности» совместно с функциональными владельцами, и «доля готового из коробки» отличается от прежних ожиданий SAP (80/20). Это критично: бюджет, штат и необходимость партнёров определяются иначе, чем при SAP.

**Газпром нефть:** **Сергей Булгаков** из Газпром нефть — Цифровые решения публично признаёт, что первые раскаты 1С «прошли плохо» и были эмоционально напряжёнными, но процессы и

охват расширились в последующих итерациях. Масштаб: 800 тыс. номенклатурных позиций, 5 тыс. контрагентов, 10 тыс. пользователей 1С (половина ранее работала в SAP), 34 предприятия используют 1С. Газпром более закрыт в публичных коммуникациях — доступные источники чаще описывают исторические ERP-проекты с SAP и 1С, чем перспективные заявления CIO.

**Севергрупп** (Алексей Мордашов): публично заявляет, что до сих пор не нашёл российской ERP, полностью замещающей SAP, и наблюдает за результатами платформенной работы РЖД на базе 1С. Это сигнал «осторожности на уровне совета директоров»: крупный холдинг смотрит на РЖД как на «референсное внедрение» и откладывает необратимый переход.

## 5.7. Смена интегратора (с реальным судебным прецедентом)

«ЛогистикПро» ищет нового партнёра после провала «СибСофт». Михаил Орлов рекомендует начать почти с нуля. Ирина Фомина зондирует почву, Андрей Волков сомневается.

Реальный прецедент из арбитражной практики: судебное дело о проекте внедрения «1С:ERP Энергетика 2». По материалам дела: поэтапный план, экспертиза установила «отсутствие доказательств существования внедрённого продукта на сервере», разработанная функциональность признана «непригодной для использования» по части согласованных технических требований. Итоговый результат («внедрённая и введённая в эксплуатацию система») не был достигнут — основание для расторжения контракта. Дело включало споры о возврате лицензий/ключей и определении того, что именно было поставлено. Паттерн для симуляции: «треугольник обвинений» — (а) заказчик ожидал «без доработок», (б) интегратор не смог обеспечить качество/сроки, (в) ограничения продуктовой экосистемы (лицензии, ключи, среда). Экспертиза в суде обнаруживает «в продуктиве ничего не работает» — наихудший сценарий.

## 5.8. Регуляторное обновление и конфликт поколений

ФНС выпустила новые требования. Ольга Кравцова паникует, Лариса Зайцева отказывается обновлять ЗУП, Марат Хасанов боится конфликтов с доработками, у Алексея Морозова загрузка.