

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

**Потрашков В.Ю.  
Семенов А.С.**

ОАО «Центр развития  
экономики»

**Опыт реализации проекта по внедрению  
системы организации и управления  
закупочной деятельностью  
в ГК «РоснаноТех»**

*Система организации закупочной  
деятельности ГК «РоснаноТех»  
была создана в сжатые сроки (4 мес.)  
в условиях координированной работы  
нескольких команд исполнителей*



БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

**Потрашков В.Ю.**  
Директор  
по стратегическому развитию  
ОАО «ЦРЭ», руководитель  
проектов B2B/B2G  
[potrashkov@b2b-energo.ru](mailto:potrashkov@b2b-energo.ru)



**Семенов А.С.**  
Менеджер проекта  
Департамента  
стратегического развития  
[a.semenov@b2b-center.ru](mailto:a.semenov@b2b-center.ru)





## Задачи проекта



## Общая информация о проекте

- Цели:
  - Обеспечение потребности ГК «РоснаноТех» в товарах, работах и услугах требуемого качества с оптимальными условиями их предоставления;
  - Оптимизация затрат на закупки;
  - Контроль за расходованием средств.

# Бизнес-процесс закупки

## Планирование закупок

Определение и обоснование потребности

Формирование заявки на закупку товаров, работ, услуг, с учетом анализа рынка

Защита (согласования) заявки

Проверка наличия средств в бюджете

## Проведение закупок

Определение оптимальной формы проведения закупки

Формирование закупочной документации (ТЗ, требования к поставщику и условиям договора и др.)

Объявление закупочной процедуры

Проведение закупочной процедуры

Проверка участников службой экономической безопасности

Подведение итогов закупочной процедуры

## Заклучение и контроль выполнения договоров

Подготовка проекта договора (содержание в соответствии с условиями закупки)

Согласование проекта договора

Подписание договора

Регистрация (хранение) договора

Контроль за ходом выполнения договора

Определение соответствия поставленной продукции, выполнения работ, предоставления услуг условиям договора

Заккрытие договора

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

# Модульная структура системы

Для эффективного ведения бизнес-процесса закупочной деятельности была предложена структура, включающая в себя следующие взаимосвязанные модули:

### Модуль 1

Нормативное обеспечение

Регламент закупочной деятельности

### Модуль 2

ИТ-обеспечение

Портал B2B-Rusnano

### Модуль 3

Организационное обеспечение

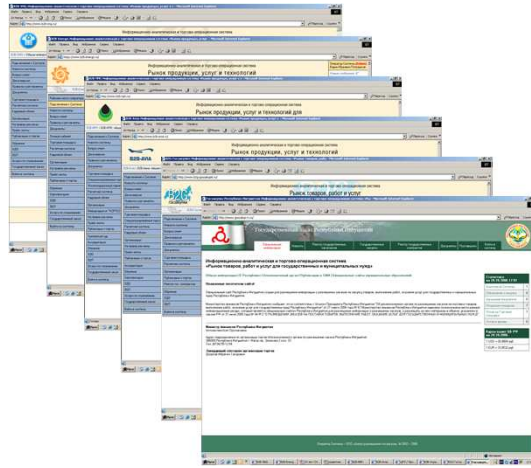
Бизнес-процесс закупочной деятельности

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

В Единую Систему  
Электронной Торговли  
B2B-Center  
интегрированы  
отраслевые,  
корпоративные,  
региональные  
и международные  
торговые порталы.

Одним из них является  
Портал B2B-Rusnano



Международная он-лайн конференция «Управление  
проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

Взаимодействие участников торгов в  
Единой Системе Электронной Торговли  
B2B-Center



БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Обучающий блок

- Требовалась ускоренная подготовка сотрудников ГК «РоснаноТех» и ее поставщиков в области закупочной деятельности:
  - Разработка программы обучения для сотрудников Корпорации и поставщиков;
  - Определение состава сотрудников;
  - Организация процесса обучения.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

## Контекст проекта

- Исходное состояние задачи:
  - Упорядочение закупок только начиналось;
  - Каждое подразделение закупало «по-своему».
- Сроки — 4 месяца
- Приемка результата:
  - Участвуют практически все закупочные подразделения ГК «РоснаноТех» (более 15);
  - Большой объем отчетности по проекту.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

## Ограничения проекта (1/2)

- Сжатые сроки — 4 месяца
- Особый, уникальный для российской практики, характер закупок:
  - Основным предметом закупок являются услуги — экспертиза, маркетинг, консалтинг, юридическое обслуживание сделок, результатом чего является специализированные требования к торговым процедурам и их реализации на Портале;
  - Проекты с подобными спецификациями Исполнителями ранее не реализовывались.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Ограничения проекта (2/2)

- Сложность утверждения в Корпорации единого подхода к закупкам из-за большого числа согласующих сотрудников:
  - На первый проект Регламента от менеджмента ГК «РоснаноТех» было получено свыше 400 замечаний;
  - Для отдельных подразделений была характерна высокая инертность, что могло задержать ход реализации проекта.
- Нерешенность вопроса о форме интеграции Портала в электронный документооборот ГК «РоснаноТех»
  - Электронный документооборот только формируется, в 2009 году система документооборота имела временный характер.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ



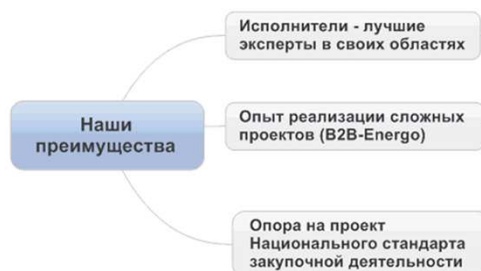
## Опыт реализации



## Исполнители проекта



## Сильные стороны коллектива



Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ && ПАРТНЕРЫ

## Сложности проекта

### Проблема

Риск серьезных изменений спецификаций в процессе разработки Регламента и бизнес-процесса

Долгий срок согласования Регламента

Необходимость единой координации разнородного коллектива исполнителей

Большой объем отчетности по проекту

Сверхсжатые сроки

### Причина

Согласовывают все подразделения ГК «РоснаноТех»: их много, у всех разные подходы к закупкам, потребности, задачи, «язык»

Надо учесть пожелания всех подразделений

Все исполнители — высококвалифицированы, но работают и управляют подпроектами по-разному

Присуще большинству государственных учреждений

Быстрый рост объемов закупок Корпорации

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ && ПАРТНЕРЫ



# Идеология Водопада

Так планировалось реализовывать проект:

Описание бизнес-процесса закупочной деятельности в Корпорации «as is» и определение его характеристик «to be» (август–сентябрь)

Создание Регламента закупочной деятельности (сентябрь–октябрь)

Утверждение Регламента и ТЗ на настройку Портала (конец октября)

Создание и настройка Портала B2B-Rusnano (ноябрь–декабрь)

Внедрение Портала и обучение сотрудников Корпорации (декабрь)

**Основная контрольная точка: фиксация ТЗ на Портал**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

# Спиральный метод

На самом деле было так:



**И все это за 4 месяца. Регламент был утвержден 7 декабря.  
К концу декабря введена в строй «боевая» версия Портала.**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## И все-таки это — преимущество

- Проактивный подход:
  - Реинжиниринг БП закупочной деятельности шел одновременно с разработкой Портала;
  - Максимально использовался синергетический эффект взаимодействия исполнителей;
  - Внимание к гармонизации управления всеми подпроектами было максимальным.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

## Гармонизация управления проектом

- Проблема:
  - Различные группы исполнителей управляют подпроектами по своим методологиям;
  - Сроки слишком сжаты для создания единой системы управления проектом.
- Решение:
  - Создание методологии управления, состоящей из трех независимых уровней.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ  ПАРТНЕРЫ

## Схема управления (1/2)

### Верхний уровень (укрупненные задания)

Таблица поручений в MS Excel, подписываемый представителем Заказчика Протокол (1–2 стр.)

*Мягие сроки*

### Средний уровень (координация из ЦРЭ)

Диаграммы Гантта в MS Project 2007

*Более жесткие сроки,  
метод «набегающей волны»*

### Нижний уровень (внутри ЦРЭ)

Система Mantis

*Четкие и небольшие по объему краткосрочные задания по настройке Портала*

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Схема управления (2/2)

- Рабочее совещание:
  - Проводится каждый вторник;
  - Присутствуют ответственный представитель Заказчика, представители всех исполнителей;
  - Составляется небольшой протокол (1-2 страницы).
- Рассылка общего массива документов

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Индикаторы эффективности

- Что было достигнуто:
  - Проект был сдан в срок;
  - Авралов и переработок в ЦРЭ не наблюдалось на всем протяжении проекта;
  - сроки задержки документов от соисполнителей — не более 2 дней.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Ход проекта

### Проблема

Программирование Портала было вынужденно начато до утверждения официального ТЗ.

Проект Регламента претерпевал существенные изменения из-за замечаний подразделений Корпорации.

Сотрудники ряда подразделений не полностью ориентировались в принципах регламентированных закупок.

### Решение

Перед началом программирования было составлено упрощенное описание особенностей функциональности Портала, которое было согласовано всеми сторонами (в т.ч. Заказчиком) и принципиально не менялось («роли пользователей»).

Унификация бизнес-процесса позволила быстро программировать общие, однозначно принимаемые всеми, элементы процедур. Каждая процедура настраивалась после фиксации ее спецификаций в Регламенте.

Создание наглядной диаграммы бизнес-процесса «as is» и «to be» в MS Visio способствовало утверждению в Корпорации единого подхода к закупочной деятельности еще до начала обучения.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Взаимодействие с Заказчиком

- В ходе выполнения проекта требовалось:
  - Оперативно получать замечания на Регламент со стороны подразделений;
  - В сжатые сроки организовать обучение сотрудников ГК «РоснаноТех»;
  - Провести конференцию для поставщиков.
- Оперативность была обеспечена за счет административных решений по Корпорации

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ



**Результаты  
и выводы**

Microsoft Office  
**Project**  
Enterprise Project  
Management Solution

# Портал B2B-Rusnano

Статистика на 24.03.2010 17:29	
Участников Системы	316
Сей-час в Системе пользователей	1099
Объявлений о продаже	0
Запросов предложений	13
Просьб процедур закупки	16
Аукционов продавца	0
Аукционов покупателя	0
Открытых конкурсов (тендеров)	0
Закрытых конкурсов (тендеров)	0
Открытых конкурентных переговоров	0
Закрытых конкурентных переговоров	0
Лотов на Торговой площадке	29
на общую сумму	18 720 000,00 руб.
Лотов в архиве	89
на общую сумму	

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Результаты первых процедур

- В рамках первой электронной процедуры ГК «Роснанотех» закупила услугу оценки активов по инвестиционному проекту. В ходе торгов участники предлагали цены ниже стартовой на 20%, 35%, 45%. Максимальное снижение достигло 63,4%.
- На 16 марта 2010 года на Портале был зарегистрирован 281 участник. Со стороны ГК «Роснанотех» было проведено 73 закупки на общую сумму 75 126 160 руб.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами»,  
23-25 марта 2010 г

БОГДАНОВ & ПАРТНЕРЫ

## Выводы

- Реализация данного проекта показала:
  - Синхронизированная разработка основных элементов закупочной деятельности способствовала минимизации проблем при интеграции в их единое решение («проактивный подход»);
  - В условиях сжатых сроков объединение нескольких простых систем управления проектами выступило эффективным решением.