

ГКУ РО «Центр закупок Рязанской области»

Опыт Рязанской области по внедрению проектного управления в закупочную деятельность

Итак, уважаемые коллеги! Как вы знаете, существует 3 основных подхода к управлению:

- функциональный;
- процессный;
- проектный.

Функциональный подход – это подход, при котором деятельность организации делится на функции, которыми управляют функциональные руководители (*функции – это установленные взаимоотношения между подразделениями, их исполнителями и задачами организации*). Такой подход предполагает строго иерархическую структуру управления. Она не позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Процессный подход– это подход, при котором деятельность организации представляет собой сеть взаимосвязанных процессов (*процессы происходят, затрагивая сразу несколько функций*).

Важное отличие процессного подхода от функционального в том, что исполнители из разных структур, подразделений взаимодействуют между собой напрямую, а не через руководителей (*ускорение коммуникаций по рабочим вопросам является очевидным плюсом такого подхода*).

Проектный подход – это подход, при котором масштабные задачи в деятельности организации решаются через проекты, для каждого из которого определены цель, сроки, имеется ограниченное ресурсное обеспечение и уникальный результат.

То есть проект – комплекс мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

В закупочной деятельности нашего региона процессный и проектный подходы в управлении применяются очень активно.

Центром закупок Рязанской области под эгидой регионального регулятора контрактной системы – Минимущества Рязанской области реализуются проекты по 3 направлениям: в сфере проектной деятельности, бережливого производства и цифровой трансформации.

Для понимания, значимость проектной деятельности отмечена на самом высоком уровне. На слайде приведена выдержка из речи Президента РФ на одной из международных конференций.

«Успешное внедрение искусственного интеллекта, как и в принципе успешное руководство регионом, отраслью, компанией, в современном мире требует использования модели

управления на основе данных...При этом отмечу: для перехода на такую современную модель нужны готовность, зрелость, а также определённые базовые условия...

Первое – это использование передовых подходов бережливого производства, которые направлены на выстраивание оптимальных процедур и процессов и снижение потерь. Не зря говорят: если оцифровать хаос, то получится всего лишь цифровой хаос. Поэтому, занимаясь цифровизацией и применением технологий искусственного интеллекта, нужно, безусловно, сначала навести порядок, как говорится, в собственном хозяйстве, в любом собственном хозяйстве.

Второй элемент – это система проектного управления. Если она отсутствует, то попытка любых изменений может закончиться провалом. Нужна чёткая постановка задачи и сроков её выполнения, нацеленность на конкретный достижимый результат и обеспечение его необходимыми ресурсами.

(из речи Президента РФ В.В. Путина на Международной конференции по искусственному интеллекту)

3

Ну и немного статистики.

К настоящему времени нами завершены:

- 3 проекта в рамках проектной деятельности (еще один - в стадии реализации);
- 25 проектов по бережливому производству (еще два - в стадии реализации);
- 3 проекта в рамках программы цифровой трансформации (еще один – в стадии реализации).

Следует отметить, что все проекты реализуются без привлечения каких-либо источников финансирования.

4

Сейчас я расскажу подробнее о проектной деятельности.

Базовым актом здесь является постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

В регионе также принят ряд актов, среди которых:

- распоряжение Правительства Рязанской области от 29.12.2018 № 633-р «Об утверждении форм проектных документов и методических рекомендаций по их заполнению»;
- распоряжение Правительства Рязанской области от 29.12.2018 № 634-р «Об утверждении Положения об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Рязанской области».
- распоряжение Правительства Рязанской области от 15.04.2019 № 208-р «Об утверждении Регламента администрирования проектной деятельности исполнительных органов государственной власти Рязанской области».

Структура управления проектной деятельностью следующая:

- функции регионального проектного офиса Рязанской области осуществляет управление проектной деятельности аппарата Губернатора и Правительства Рязанской области
- заместитель Председателя Правительства Рязанской области (в сфере экономики) назначен ответственным за организацию проектной деятельности в Правительстве Рязанской области и исполнительных органах Рязанской области;
- в исполнительных органах Рязанской области, подведомственных учреждениях назначены ответственные за проектную деятельность из числа заместителей руководителей;
- общественные советы Правительства Рязанской области и исполнительного органа Рязанской области определены структурами, осуществляющими функции общественно-экспертного совета исполнительного органа государственной власти Рязанской области *(в целях внешнего экспертного сопровождения реализации региональных и ведомственных проектов Рязанской области)*;
- в состав проектного комитета включаются представители регионального проектного офиса Рязанской области (по согласованию);
- в исполнительных органах Рязанской области, подведомственных учреждениях созданы ведомственные проектные офисы;

Ежегодно утверждается состав ведомственных портфелей проектов и программ; а также планы развития системы управления проектной деятельностью в исполнительных органах Рязанской области, и подведомственных учреждениях.

В Рязанской области проектная деятельность стала реальным эффективным инструментом решения масштабных проблем в сфере закупок, устранения сложностей в рамках межведомственного взаимодействия, получения уникальных результатов.

Для реализации проектов разрабатывается ряд документов:

- Предложение по проекту;
- Паспорт проекта;
- Общий план реализации проекта;
- План управления рисками и возможностями проекта;
- Реестр заинтересованных сторон.

Предложение по проекту выражает основную идею предлагаемого проекта и является основанием для его инициирования. В этом документе обязательно указывается инициатор проекта, решаемые проблемы, цель проекта, способ достижения цели, показатели проекта, стратегические риски,

оценка длительности проекта, оценка бюджета проекта, иная дополнительная информация по проекту.

Паспорт проекта – это документ, содержащий ключевую информацию по проекту. Паспорт содержит цели и задачи проекта, состав команды, ключевые показатели, которые нужно достичь, план мероприятий.

Центр закупок выступал инициатором в 3-х из 4-х проектов в сфере закупок. Все проекты Центра закупок отнесены к категории «ведомственный проект».

Ведомственный проект – это проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности исполнительных органов Рязанской области и (или) соответствующих целей и задач социально - экономического развития Рязанской области.

Важно отметить, что формирование, согласование (одобрение), утверждение и представление паспортов ведомственных проектов, запросов на изменение паспортов ведомственных проектов, отчетов об их реализации осуществляется в государственной информационной системе Рязанской области, обеспечивающей поддержку проектной деятельности в исполнительных органах Рязанской области (РГИСУП).

В рамках реализации проектов Центр закупок постоянно взаимодействует с общественно-экспертным советом, проектным комитетом Минимущества Рязанской области, а также с региональным проектным офисом.

7-10

Первым проектом, в котором мы приняли участие, был проект Минимущества Рязанской области **«Повышение эффективности закупок акционерных обществ с долей участия Рязанской области свыше 50 %»** (завершенный проект, период реализации 2018-2019 гг.).

В данном проекте сотрудники Центра закупок были включены в состав рабочей группы (проектной команды), созданной Минимуществом Рязанской области, и являлись ответственными исполнителями ряда мероприятий проекта.

Целью проекта было обеспечение доступности и прозрачности закупок акционерных обществ с долей участия Рязанской области свыше 50 % посредством осуществления закупок через ГКУ РО «Центр закупок Рязанской области» *(доля электронных конкурентных закупок к апрелю 2019 года должна была составить не менее 30 %)*;

При детальном изучении положений о закупках было установлено, что многие изменения не учитывали последние изменения Федерального закона № 223-ФЗ, а были подготовлены на основе более ранних редакций акта.

Кроме того, положения предусматривали многообразие способов закупок, при этом предпочтение в ряде случаев отдавалось не электронным процедурам. Также, заказчиками был определен весьма широкий спектр оснований для закупки у единственного поставщика.

Также, зачастую положения не содержали исчерпывающего (закрытого) перечня требований к участникам закупки, а отдельные требования вовсе представлялись субъективными.

Более того, большинство положений не содержало оговорок относительно членов закупочных комиссий, в частности о недопустимости личной или иной заинтересованности в результате проведенных торгов – т.е. конфликта интересов.

Таким образом, по большей части в положениях заказчиков отсутствовали развернутые и четкие правила закупочной деятельности.

Результатом данного проекта стало:

- внедрение унифицированных правил осуществления конкурентных закупок АО;
- сокращение способов закупок АО;
- проведение конкурентных процедур через Центр закупок на единой электронной площадке.

2) Увидев реальные результаты своей работы на завершённом проекте мы перешли к следующему - проекту **«Школа специалиста по закупкам Рязанской области»** (завершённый проект, период реализации 2019 - 2021 гг.).

Цель проекта - подготовка специалистов по закупкам на территории Рязанской области по Федеральным законам № 44-ФЗ и № 223-ФЗ для обеспечения грамотной подготовки заказчиками закупочной документации и проведения закупочных процедур.

Предпосылками проекта стали:

- недостаточная квалификация сотрудников заказчиков при осуществлении закупочной деятельности
- подготовка документов по закупкам, не отвечающих требованиям законодательства РФ о закупках.

Основная идея проекта:

- разработка региональной тренинговой программы «Школа специалиста по закупкам Рязанской области», предусматривающей проведение семинаров-совещаний, конференций о применении законодательства о закупках и практических занятий по работе в региональной системе «WEB-Торги-КС» со специалистами по закупкам как государственных, так и муниципальных заказчиков на всей территории региона;

- составление реестра специалистов по закупкам Рязанской области по итогам проведенных мероприятий.

Проектом были охвачены как государственные, так и муниципальные заказчики Рязанской области.

При разработке региональной тренинговой программы был проведен анализ законодательства о закупках, подзаконных актов, практического опыта работы с государственными и муниципальными заказчиками, наиболее часто возникающих вопросов заказчиков по работе в региональной системе «WEB-Торги-КС».

В программу было включено более 20 тем тренинговых занятий по Федеральному закону № 44-ФЗ, 4 объемных темы - по Федеральному закону № 223-ФЗ.

Среди мероприятий были входное и итоговое тестирование слушателей программы «Школа специалиста по закупкам Рязанской области».

Кроме того, было утверждено расписание проведения тренинговых занятий.

Все текстовые, презентационные мероприятия в рамках программы разрабатывались сотрудниками Центра закупок. Практически все занятия также проводились сотрудниками Центра. Несколько тем освещались приглашенными экспертами в сфере закупок, в том числе специалистами АО «Сбербанк – АСТ».

Каждое из очных занятий (за исключением мероприятий с участием приглашенных спикеров) проводилось дважды, чтобы все участники проекта (государственные и муниципальные заказчики) имели возможность участия в тренинговых занятиях.

Относительно результатов проекта могу отметить:

- в работе Школы приняли участие **около 500 организаций-заказчиков (453** - по Федеральному закону № 44-ФЗ; **30** - по Федеральному закону № 223-ФЗ); **это около 700 специалистов (654** - по Федеральному закону № 44-ФЗ; **41** - по Федеральному закону № 223-ФЗ);

- проведено более 50 тренингов по Федеральным законам № 44-ФЗ и № 223-ФЗ (**35** тренингов по применению 44-ФЗ и 223-ФЗ; **19** мастер-классов по работе в системе «WEB-Торги-КС»);

- успешная сдача тестирования (входное тестирование то есть до обучения в Школе, успешно сдали : по 44-ФЗ - **32** %; по 223-ФЗ - **86** %; итоговое тестирование, после обучения в Школе по 44-ФЗ - **65** %; по 223-ФЗ - **100** %);

- на 25 % снизилось количество обращений в службу технической поддержки Центра закупок по работе в системе «WEB-Торги-КС»;

По итогам обучения все слушатели получили сертификаты.

Ну и самое главное, что основные показатели проекта были успешно достигнуты (количество государственных и муниципальных заказчиков, участвующих в программе - **485** (прогнозировалось 250); сокращение количества обоснованных жалоб на действия заказчиков в антимонопольный орган - **6,56** % (базовое значение на момент начала проекта - 10 %, прогнозируемое - 7 %));

3) Еще один наш ведомственный проект «**Сокращение доли несостоявшихся закупок заказчиков социальной сферы**» (завершенный проект, период реализации 2020 - 2022 гг.).

Цель проекта - сокращение доли несостоявшихся закупочных процедур по 44-ФЗ, расширение круга хозяйствующих субъектов, участвующих в госзакупках на территории Рязанской области.

Необходимость реализации проекта была обусловлена высокой долей несостоявшихся конкурентных закупок.

Предварительно мы проводили анализ закупочной деятельности региона за 2019 год: по результатам проведения конкурентных закупок, несостоявшимися признавались порядка 46 % процедур (в 20 % случаев - не подано ни одной заявки от участников, в 65 % случаев - одна.). Значительную долю несостоявшихся закупок составляли закупки заказчиков социальной сферы (более 70 % от общего количества несостоявшихся процедур). При этом большая доля приходилась на продукцию, рынок поставщиков которой хорошо развит (лекарственные препараты медицинского применения, продукты питания, медицинские изделия и расходные материалы, канцелярские товары, бумага офисная, иные товары широкого потребления).

Основная идея проекта: установить причины, влияющие на признание конкурентной закупки несостоявшейся; **разработать алгоритм действий**, направленных на сокращение доли несостоявшихся закупок заказчиков социальной сферы.

Участниками проекта выступили: Центр закупок, Минимущество Рязанской области, министерство сельского хозяйства и продовольствия Рязанской области, министерство промышленности и экономического развития Рязанской области, министерство здравоохранения Рязанской области и его подведомственные организации, министерство образования и молодежной политики Рязанской области и его подведомственные организации, министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области и его подведомственные организации, ГКУ РО «Центр информационных технологий Рязанской области», Союз «Рязанская торгово-промышленная палата», АНО «Центр бизнеса Рязанской области».

Для выявления причины, оказывающие влияние на признание закупок несостоявшимися, мы ежедневно проводили мониторинг закупок, также организовали несколько заседаний рабочих групп с участием ИОГВ Рязанской области, подведомственных учреждений, являющихся заказчиками социальной сферы, товаропроизводителей региона и других заинтересованных лиц (Союз «Рязанская торгово-промышленная палата», АНО «Центр бизнеса Рязанской области»).

Среди основных причин были:

со стороны заказчика

- «непривлекательная» (заниженная) начальная (максимальная) цена контракта закупаемой продукции;
- отсутствие анализа рынка (нахождение лекарственного препарата в дефектуре);
- некорректное наименование объекта закупки (использование слишком общих формулировок, по которым для участника закупки затруднен поиск в единой информационной системе в сфере закупок (далее – ЕИС));
- некорректное описание объекта закупки - несоответствие характеристик объекту закупки, несоответствие наименования объекта закупки и закупаемого товара;
- дробление закупок на мелкие; закупка товаров монолотами;

со стороны участника закупки

- технические проблемы у участника закупки;
- недостаточная информированность потенциальных участников закупочных процедур, сложность поиска закупок в ЕИС;
- отсутствие у участников закупок необходимых практических навыков в государственных закупках;
- несвоевременное внесение денежных средств на специальный счет участника закупки, предоставляемых в качестве обеспечения подаваемых заявок на участие в определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- недостаточная подготовленность персонала, занимающегося закупками, у субъектов малого предпринимательства;
- несвоевременная смена участниками закупок электронных подписей, что приводит к невозможности подачи заявок на участие в электронных процедурах закупок.

Далее был разработан Алгоритм действий, направленных на сокращение доли несостоявшихся закупок заказчиков социальной сферы. Он был подготовлен Центром закупок на основании предложений участников проекта, содержал последовательность и периодичность действий заказчиков, уполномоченного учреждения по определению поставщиков (подрядчиков, исполнителей), ИОГВ Рязанской области, иных лиц, при осуществлении которых возможно снижение количества несостоявшихся закупок заказчиков социальной сферы.

Так, в соответствии с алгоритмом было реализовано:

- размещение баннера «ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ» на сайтах министерства здравоохранения Рязанской области, министерства образования и молодежной политики Рязанской области, министерства труда и социальной защиты населения Рязанской области. Данный баннер ведет на страницу сайта Центра закупок Рязанской области с информацией о размещенных в ЕИС закупках министерств;

- Такой же баннер был размещен на сайте Союза «Рязанская торгово-промышленная палата» и бизнес - портале Рязанской области «Бизнес навигатор МСП»;

- баннер «УЧАСТВУЙ В ГОСЗАКУПКАХ» разместили и на сайтах учреждений здравоохранения, учреждений образования и учреждений труда и социальной защиты населения Рязанской области с предустановленным фильтром, содержащим размещенные в ЕИС закупки учреждений.

Также, была разработана брошюра для потенциальных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в электронном виде, содержащая краткую инструкцию по алгоритму участия в госзакупках. Она была распространена среди участников, размещена на сайте Центра закупок, Союза «Рязанская торгово-промышленная палата», АНО «Центр бизнеса Рязанской области».

Кроме того, для участников были проведены мероприятия (*семинары, вебинары*) при поддержке АО «Сбербанк – АСТ» по вопросам, связанным с участием хозяйствующих субъектов в региональных госзакупках.

Также алгоритмом было предусмотрено использование заказчиками социальной сферы функционала электронной площадки АО «Сбербанк –

АСТ» «Пригласить участников к участию в процедуре» в каждой конкурентной закупке (в том числе совместной).

По результатам проекта:

- доля несостоявшихся закупочных процедур заказчиков социальной сферы в связи с отсутствием заявок участников - **9,36 %** (был 10,9%, плановый показатель по паспорту проекта – 10 %, процент достижения 106, 84 %);

- доля несостоявшихся закупочных процедур заказчиков социальной сферы в связи с поступлением единственной заявки участника – **30, 94 %** (был 31,2%, плановый показатель по паспорту проекта – 30 %, процент достижения 96,96 %);

- количество информационных источников, посредством которых потенциальные участники закупок информируются о проводимых закупочных процедурах – **156** источников (был 1, плановый показатель по паспорту проекта – 3, процент достижения 5 200 %).

4) Еще расскажу немного о проекте, который на данный момент еще не завершен - ведомственного проекта **«Повышение эффективности закупок Рязанской области, осуществляемых в рамках национальных проектов «Демография», «Образование», «Культура»** (период реализации 2022 - 2024 гг.);

Цель проекта: размещение конкурентных закупок до мая финансового года для дальнейшей своевременной реализации мероприятий национальных проектов.

Реализация проекта направлена на более оперативную отработку и размещение в Единой информационной системе в сфере закупок процедур закупок в рамках национальных проектов «Демография», «Образование», «Культура».

Проблематика: при проведении закупок в рамках национальных проектов в нашем регионе имеет место:

- длительная дозакупочная подготовка заказчиками документов о закупках;

- установление неодинаковых требований при закупке одних и тех же товаров, работ, услуг разными заказчиками (*или при проведении совместных и несовместных закупок*);

- отсутствие опыта проведения закупок, в т.ч. совместных конкурсов и аукционов, у ряда муниципальных заказчиков;

- необходимость устранения замечаний (юридических, технических) и осуществления многократных доработок заказчиками документов о закупках;

- неэффективное распределение нагрузки на лиц, осуществляющих закупочную деятельность, что приводит к более позднему размещению закупок по Федеральному закону № 44-ФЗ.

Наша цель:

- увеличить долю конкурентных закупок в рамках национальных проектов «Демография», «Образование», «Культура», размещенных ГКУ РО «Центр закупок Рязанской области» в срок до мая финансового года, %.

Базовое значение показателя – 7 %, прогнозируемое значение к 2024 году –

70 %.

Участники проекта: Центр закупок, Министерство имущественных и земельных отношений Рязанской области, Министерство образования и молодежной политики Рязанской области, Министерство культуры Рязанской области, Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области, учреждения, и их подведомственные учреждения; муниципальные учреждения образования, культуры Рязанской области.

Основные задачи в рамках проекта:

- формирование перечня конкурентных закупок по Федеральному закону № 44-ФЗ в рамках национальных проектов, проведение которых запланировано учреждениями образования, культуры, социального обслуживания в 2023 году;

- разработка единого алгоритма действий исполнительных органов Рязанской области, подведомственных организаций, ГКУ РО «Центр закупок Рязанской области» при проведении конкурентных закупок (в т.ч. совместных закупок) в рамках национальных проектов (далее – Единый алгоритм действий);

Полагаем, что разработка и применение Единого алгоритма действий всеми участниками проекта, который будет предусматривать:

- необходимость предварительного согласования подготовленных заказчиками информации и документов о закупках в ИОГВ Рязанской области;

- установление общих для заказчиков сроков направления информации и документов о закупках для предварительного согласования, а также сроков для направления отработанных документов о закупках в ГКУ РО «Центр закупок Рязанской области»;

- обязательное применение унифицированных форм закупочных документов (описание объекта закупки, проект контракта, требования к содержанию и составу заявки участника и т.п.);

- возможность проведения совместной закупки одних и тех же товаров вместо отдельных закупок для нужд нескольких заказчиков.

Теперь к бережливому производству.

В соответствии с распоряжением Правительства Рязанской области от 30.12.2020 № 648-р внедрение технологий бережливого производства определено приоритетным направлением повышения эффективности и совершенствования деятельности ИОГВ и подведомственных им учреждениям. Данным актом также определены цели, задачи и принципы внедрения и ведения бережливых проектов.

Организационная структура управления бережливым производством в регионе включает Совет по внедрению практики «бережливого производства» в Рязанской области под руководством Губернатора Рязанской области, а также координационные центры по внедрению технологий бережливого производства при ИОГВ.

Итак, бережливое производство – концепция организации процессов с минимальными затратами и потерями.

Знакомство с этим направлением началось у нас в 2017 году. Узнав, что оно внедряется в нашей области, мы были рады присоединиться к этому масштабному проекту и стали участником «первой волны». Наша команда всегда открыта новому, что помогает обеспечить операционную эффективность Учреждения.

Еще будучи не знакомыми с лин-философией, мы изначально интуитивно старались настроить рабочие процессы наиболее эффективно и продуктивно, а также сократить финансовые издержки с момента создания Центра в 2016 году. Но теоретические знания, полученные за время участия в проекте, несомненно, помогают проработать и произвести настройки рабочих процессов максимально точно.

Всегда много вопросов возникает по начальному этапу работы над проектом: как его выбрать? С чего начать?

Наши проекты рождаются из обсуждений прежде всего рабочих моментов, проблем. Мы всегда прислушиваемся к предложениям по улучшениям поступившим от сотрудников. Предложения поступают и при взаимодействии с заказчиками, иными контрагентами. Критическое отношение к рабочим процессам также помогает отбирать темы для проектов. Мы исходим из тезиса, что любой процесс не идеален, всегда есть что-то новое, передовое, к чему нужно стремиться.

Реализуемые проекты направлены на повышение эффективности и результативности государственных закупок, на минимизацию временных, трудовых и финансовых издержек Центра, заказчиков и, как следствие, контрактной системы рязанского региона в целом.

Убеждена, что правильно налаженные процессы дают правильные результаты.

Теперь расскажу о том как строится работа над проектом.

12

Первая фаза – подготовительная – создание рабочей группы из 5-6 человек. Мы стараемся задействовать в «бережливом производстве» максимальное количество работников. Я убеждена, что успешность реализации принципов бережливого производства во многом зависит от вовлеченности в процесс каждого сотрудника. Нас объединяют общие цели, важнейшей из которых является улучшение условий труда. Кроме того, работа над проектом имеет творческий посыл, а это прекрасная возможность для каждого раскрыть свой потенциал.

Далее рабочая группа формирует карточку проекта, в котором содержится основная информация о проекте, его целях, сроках и команде.

Важно чтобы цели были конкретными и измеримыми. Срок работы над проектом длится как правило 4-5 месяцев.

Следующая фаза работы над проектом – диагностика текущего состояния процесса. Здесь важно собрать информацию о том как протекает

процесс, выявить проблемы, понять их первопричины и определить способы устранения выявленных проблем.

В офисных процессах встречаются разнообразные проблемы. Условно можно выделить следующие категории:

- перепроизводство: подготовка ненужных отчетов, дублирование информации в документах, дублирование функций и поручений;
- лишние движения – неудобное расположение мебели, техники, долгий поиск документа в архиве, шкафу, на компьютере;
- ненужная транспортировка – передача документов вручную, потеря времени на дорогу вместо решения вопросов дистанционно;
- излишние запасы – хранение неиспользуемых документов, накопление задач и поручений;
- избыточная обработка – ненужные согласования;
- ожидание – медленная работа информационных систем, ожидание согласований;
- брак – ошибки, замечания по документам.

Любая выявленная проблема является топливом на пути к совершенствованию.

Далее – фаза определения целевого состояния процесса – то, каким мы видим процесс. У членов проектной команды должно быть общее понимание к чему идем.

Затем следует стадия внедрения улучшений – это реализация конкретных мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем.

Заключительная фаза – оценка эффективности реализованных мероприятий и достижения целевых показателей.

Теперь перейдем к рассмотрению инструментария, который мы часто используем.

Первое – это система 5С. Это базовый и простой инструмент, который помогает организовать рабочее пространство. Система состоит из 5 шагов: сортировка – оставь необходимое для работы; соблюдение порядка – разложи по местам; содержание в чистоте – следи за рабочим местом; стандартизация – закрепи результат в стандарте; совершенствование – не останавливайся на достигнутом.

В рабочих кабинетах организованы места для хранения документов, канц товаров, убраны излишние запасы тех же канц товаров, бумаги, неиспользуемых инструментов и др вещей. в некоторых кабинетах переставили мебель с учетом эргономики пространства, порядок наведен и на компьютерных рабочих местах.

Внедрение системы 5С создает атмосферу, обеспечивающую максимальную концентрацию сотрудников на поставленной задаче и наиболее рациональное использование ими рабочего времени. Этот инструмент охватывает все структурные подразделения учреждения, а также используется как вспомогательный практически во всех проектах.

Картирование – эффективный инструмент, позволяющий наглядно описать и определить текущее положение дел – то есть время протекания процесса, имеющиеся проблемы, финансовые и временные потери.

Еще отмечу построение диаграммы спагетти – которая помогает визуализировать траекторию перемещения сотрудников, документов. Вообще, при визуализации проблемы становятся наиболее очевидными, что позволяет быстрее и качественнее их решать.

Анализ первопричин «5 почему?» - способ проникнуть в самую суть проблемы и отыскать причины, которые не лежат на поверхности. Вначале нужно задать вопрос: «Почему это произошло (происходит)?» Сформулировав ответ, мы снова спрашиваем: «Почему это произошло?» — выясняя таким образом причину причины. В результате выстраивается логическая цепочка, ведущая к первопричине. Ведь именно воздействие на первопричину является наиболее эффективным для решения исходной проблемы.

Диаграмма Ганта – способ планирования и контроля работы по проекту. Включает информацию о задачах, сроках их выполнения, отклонениях от сроков и их причинах, исполнителей задач.

Организация инфоцентра – это весьма удобный инструмент для отражения основной информации о деятельности организации по ключевым направлениям деятельности учреждения. Информация на стендах должна поддерживаться в актуальном состоянии. Этот инструмент мы внедрили позже остальных. Но уже отметили плюсы: сокращение длительности рабочих совещаний, сокращение времени на сбор информации, визуализация проблемных участков.

У нас отражена информация о поступивших заявках на закупку, размещенных извещениях, экономии бюджетных средств по результатам закупки, количестве закупок на 1 сотрудника, результатах рассмотрения жалоб, информация об отпусках и больничных в каждом отделе, план обучения, общая схема затрат на деятельность Центра. Данные представляются лаконично в виде графиков, цифр, схем для возможности быстрого сопоставления и анализа информации.

14-15

Теперь о конкретных примерах реализации бережливых технологий.

1. Первое, я хочу рассказать о совершенствовании системы технической поддержки.

Центр закупок является оператором региональной информационной системы WEB-Торги-КС. Пользователей системы насчитывается более 900 организаций. При возникновении технической проблемы либо вопроса по работе в системе пользователь обращается к нам.

До реализации проекта техподдержка была построена по принципу колл-центра. Но количество проблем, информация о которых доходила до нас, было в разы меньше реально имеющихся проблем у пользователей. Уяснение сути проблемы занимало много времени.

Для того чтобы увеличить количество обрабатываемых обращений и сократить сроки их обработки нами был внедрен электронный сервис подачи обращений. Мы нашли бесплатную программу и интегрировали ее на наш сайт.

Обращение направляется заказчиком путем заполнения формы, предусматривающей графы для описания проблемы и пошаговых действий по ее воспроизведению, для указания информации о периодичности возникновения проблемы и сведений о предпринятых действиях по ее решению самостоятельно, а также для прикрепления скриншотов. Обращения принимаются круглосуточно, обрабатываются в порядке очереди, ответы также размещаются на сайте.

Использование сервиса имеет ряд преимуществ в сравнении с обращением по телефону, среди которых можно выделить возможность:

- сортировки электронных обращений по темам, что позволяет составлять статистику обращений и выявлять наиболее частые причины обращений, а также грамотно распределять нагрузку на сотрудников Центра;
- скорейшего уяснения сути технической проблемы при наличии скриншотов, копирования ответов при идентичных запросах, что экономит время обработки обращений и обеспечивает более оперативную реакцию на них;
- отслеживание истории работы по обращению, что позволяет анализировать деятельность и квалификацию сотрудников службы;
- уверенность заказчика, что работа над обращением ведется, что более комфортно для него психологически;
- направления обращения, не ограничиваясь рабочим временем Центра, без ожидания ответа на телефонный звонок и риска «не дозвониться», что положительно влияет на уровень удовлетворенности процессом взаимодействия с Центром.

В таком виде сервис проработал около двух лет, далее мы решили снова улучшить процесс взаимодействия с заказчиками.

Основная проблема, с которой сталкивались пользователи это необходимость перехода на наш сайт для направления обращения. Также, сервис требовал авторизации (ввода логина и пароля полученных в Центре закупок), и эти данные заказчиками терялись, они делали запросы восстановить пароль.

Решением стал сервис тех поддержки на базе информационной системы WEB-Торги-КС. Что было очень удобно: при возникновении проблемы в системе, тут же можно было направить обращение, приложив скриншоты.

Технологически сервис для нас упростил работу с массовыми ошибками, с простановкой статуса работы над обращением для последующей аналитики.

2. Еще один проект направлен на совершенствование договорной работы.

Мы знаем, что в основу закупочной деятельности заказчика заложены, в том числе, принципы своевременного удовлетворения собственных нужд путем закупки необходимых товаров, работ, услуг, а также расходования бюджетных средств.

Реализация указанных принципов во многом зависит от эффективности договорной работы, построения системы коммуникации лиц, задействованных в данном процессе.

Отправной точкой стали выявленные отрицательные аспекты процесса:

- отсутствие документа, определяющего порядок взаимодействия в процессе подготовки договоров,

- формы документов, образуемых в процессе договорной работы, не были унифицированы, в них отсутствовала часть важной информации, требовались дозапросы,

- отсутствие единой базы договоров с документами, которые имеют отношение к процедуре заключения и исполнения договора.

В результате проведенной работ почти втрое сократились сроки подготовки, согласования договоров, а также подготовки сводной информации по договорной работе. Все это стало возможным за счет внедрения стандарта договорной работы, предусматривающего, в том числе, унифицированные формы документов, а также внедрения единой базы договоров (контрактов) с приложением необходимых документов.

3. Ряд проектов был направлен на автоматизацию процесса подготовки отчетности по закупкам.

Отчетность помогает оценить эффективность работы учреждения, служит основой для принятия управленческих решений, следовательно, необходимо ее подготовить точно в срок и не допустить ошибки при расчете.

В основном мы использовали общий отчет из региональной информационной системы WEB-Торги-КС. Но расчет многих показателей все равно осуществлялся вручную. Кроме того, выгрузка общего отчета занимала несколько часов. При указании параметров подготовки отчета и при фильтрации нужных данных сотрудники Центра допускали ошибки. Кроме того, информация в части отчетов дублировалась, отдельные отчеты имели неудобную текстовую форму предоставления данных.

Эти обстоятельства затягивали сроки подготовки отчета и имелся риск искажения данных.

В ходе проекта мы разработали автоматические формы для каждого отчета, переработали с инициаторами отчетов содержание и форму предоставления сведений (текстовые формы были заменены на лаконичные таблицы, устранено дублирование информации).

Для сотрудников разработаны стандарты подготовки того или иного отчета, что удобно для новых сотрудников. Следуя стандарту, невозможно неверно сформировать отчет.

По итогам проведенной работы сократился срок подготовки и согласования отчетов.

4. При реализации многих проектов мы **развиваем возможности нашей региональной системы** в сфере закупок.

Так, мы внедрили уведомления заказчиков о статусе рассмотрения заявки на закупку.

Это исключило необходимость обращения заказчиков к нам по телефону, чтобы уточнить на какой стадии находится их закупка. Заявки, направленные на доработку, часто терялись заказчиками и сроки закупки, соответственно, увеличивались.

На данный момент у нас реализована система уведомлений: при регистрации заявки на закупку, поступлении ее в профильный отдел, направлении на доработку, подготовке извещения и публикации извещения.

По данным доработкам получена обратная связь от заказчиков с положительной оценкой таких нововведений.

Также, нами внедрена процедура автоматической проверки и регистрации поступающих заявок на закупку с целью сокращения документооборота.

Изначально каждую поступившую заявку отсматривал наш специалист и регистрировал ее вручную или возвращал заказчику для исправления.

Теперь заявка проходит автоматическую проверку и регистрацию. При выявлении нарушений заявка простой не перейдет на регистрацию.

5. Во отдельных проектах мы активно используем **инструмент стандартизации** путем разработки шаблонов документов, типовых форм, чек-листов, готовим пошаговые памятки и наглядные пособия для использования нашими сотрудниками и заказчиками.

К примеру, нами разработаны чек-листы по обоснованию НМЦК, проведению приемки и экспертизыкупаемых Центром товаров, работ и услуг.

Также для заказчиков разработаны типовые формы описаний объекта закупки, требований к составу заявки и к участникам закупки.

При проверке заявок на закупку сотрудники используют чек-листы проверки ТЗ, проектов контрактов, а при проверке заявок участников – реестр источников для проверки наличия производства о банкротстве, наличия в реестре отечественной продукции (ранее - реестры проверки лицензий).

Также хочу рассказать **о наших достижениях** в области бережливого производства.

Центр закупок всегда является участником всероссийских форумов по тематике бережливого производства, проводимых в рязанской области, где

делится опытом по внедрению «бережливых» технологии с участниками (три форума).

Работа Центра по итогам применения lean-инструментов высоко отмечена Губернатором Рязанской области на заседании координационного совета по бережливому производству.

Проект Центра закупок «Оптимизация процесса совместных закупок путем внедрения информационных технологий» вошел в реестр передовых практик России по реализации норм законодательства о закупках.

Результаты работы Центра в направлении повышения эффективности корпоративных и совместных закупок, освещены в авторитетных изданиях – журнале «Федерализм», Вестнике института госзакупок, и могут быть реализованы в иных субъектах РФ при определении направлений совершенствования закупочных процедур.

Мы активно работает с РОСАТОМом по данному направлению. Росатом стоял у истоков развития движения бережливого производства в России. Их производственная система выстроена на основе данных технологий весьма успешно. В нашем регионе представители корпорации проводят обучающие мероприятия и оценивают результаты работы госучреждений.

В 2021 году мы получили высокие оценки нашей работы от руководства Росатома.

16

Нашим Центром реализуются еще и проекты в рамках программы цифровой трансформации.

Цифровая трансформация — это процесс перехода к новым технологиям для повышения эффективности экономики, социальной сферы и государственного управления. Ее цель — не просто внедрение информационных технологий, а постепенная перестройка привычных процессов ради повышения благополучия и уровня жизни каждого человека.

В 2021 году Губернатором Рязанской области была утверждена Программа цифровой трансформации министерства имущественных и земельных отношений Рязанской области на 2021-2024 годы.

На основании Программы Центром закупок были утверждены Планы реализации проектов в сфере цифровой трансформации на 2021 и 2022 годы.

В 2021 году реализованы 2 проекта:

1) «Модернизация системы электронного взаимодействия Центра закупок и заказчиков в связи с изменениями законодательства о контрактной системе» (проект был направлен на доработку региональной системы «WEB-Торги-КС»);

2) «Создание аналитической панели «Мониторинг несостоявшихся закупок Рязанской области»».

В 2022 году реализован 1 проект – «Разработка и внедрение цифровой платформы «Статистические данные по обжалованию закупок Рязанской области»».

Два последних проекта реализовывались Центром закупок совместно с ГКУ РО «Центр информационных технологий Рязанской области».

При этом создание аналитических панелей было необходимо для предоставления отчетности по результатам мониторинга несостоявшихся закупок и данных по обжалованию закупок в Центр управления региона в Рязанской области.

Один из разработанных отчетов («Мониторинг несостоявшихся закупок Рязанской области») позволяет заместителям председателя Правительства Рязанской области знакомиться с информацией (количество несостоявшихся закупок по сферам, основания признания закупок несостоявшимися, повторность проведения закупок) и принимать необходимые управленческие решения по несостоявшимся закупкам в курируемой сфере деятельности, подгруженной в Информационную систему Рязанской области «Ситуационный центр Губернатора Рязанской области» (в системе представлена как табличная информация с данными, так и дашборды, предоставляющие возможность упорядочения и сортировки данных).

Второй отчет («Статистические данные по обжалованию закупок Рязанской области») дает возможность руководителям министерств детально изучить информацию по обжалуемым закупкам (в части заявителя; нарушений, указанных в жалобе; результата рассмотрения жалобы; субъекта, допустившего нарушение). В этом отчете также доступна и табличная форма, и дашборды.

Как показывает наш опыт проектное управление может быть внедрено в организациях любой сферы и отрасли, на любом этапе развития. Главное – это умение видеть и признавать проблемы в рабочих процессах и желание совершенствоваться.

Проектное управление позволяет качественно трансформировать процессы государственного управления. Комплексное применение различных направлений проектного управления позволяет повысить эффективность рабочих процессов, совершенствовать механизмы управления, оптимизировать издержки при помощи многообразного инструментария.

Проектное управление само по себе инструмент достижения стратегических целей организации. Для достижения этих целей мы ставим амбициозные задачи, прорабатываем имеющиеся проблемы, выявляем риски, вырабатываем круг решений и внедряем наиболее эффективные из них. Рабочая группа проекта понимает общие задачи, свое место, роль и значимость в их реализации.

С учетом вовлеченности в проектную деятельность большинства сотрудников - их объединенные усилия формирует корпоративную культуру, направленную на реализацию общих целей, стоящих перед организацией.

Для меня как руководителя важно и то, что работа над проектом помогает развивать у сотрудников навыки совместной командной работы, коммуникации, лидерские качества, творческий потенциал. Это положительно отражается и на внепроектной деятельности. Немаловажно также

использовать инструментарий проектной деятельности на постоянной основе и последовательно, не авралами.

На этом у меня все!

Надеюсь, что информация была для вас полезна и вы почерпнули практические идеи, которые помогут совершенствовать закупочную деятельность в вашем регионе.

Спасибо за ваше внимание! Готова ответить на вопросы.