

Свой электронный магазин против «коробочного» решения: опыт госзаказа и большие вопросы к ИТ-стратегии

Юлия Обалеева, к.э.н., заместитель генерального директора
АО «Сбербанк-АСТ»

Апрель 2026

Юлия Обалева

- ❑ к.э.н., заместитель генерального директора АО «Сбербанк-АСТ»
- ❑ доцент ВШГУ РАНХиГС
- ❑ член совета директоров Ассоциации специалистов по торгам РОСТ

20 лет

управленческого стажа

15 лет

в корпоративном обучении

Эксперт

в сфере закупок

Методолог

консультант и ментор

Свой электронный магазин: плюсы и минусы собственного решения

Плюсы



КОНТРОЛЬ НАД ПРАВИЛАМИ И ЛОГИКОЙ ЗАКУПОК

На собственной площадке заказчик или оператор сам закладывает бизнес-логику: от типов процедур и шагов согласования до алгоритмов ценообразования.



ПРОЗРАЧНОСТЬ И ДОВЕРИЕ УЧАСТНИКОВ

Прозрачность операций, возможность взаимной проверки данных и высокая степень автоматизации исполнения.



СУВЕРЕНИТЕТ

Собственная разработка позволяет снизить риски зависимости от внешнего поставщика, в части изменения тарифов, приостановки развития продукта, смены приоритетов. Собственный электронный магазин позволяет самому определять горизонты развития.



ГИБКОСТЬ ИНТЕГРАЦИЙ И ДАННЫХ

Собственное решение проще «вживить» в корпоративный контур: ERP, учетные системы, внутренние реестры и каталоги, BI-системы.



РАЗВИТИЕ ПОД СТРАТЕГИЮ

Собственная площадка позволяет развивать функционал под конкретную стратегию: каталогизация сложных ТРУ, специализированные сценарии.

Минусы



ВЫСОКИЙ ПОРОГ ВХОДА

Запуск требует серьезных вложений в разработку, инфраструктуру, безопасность и методологию.



РИСК ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ДОЛГА

Без постоянных инвестиций платформа за несколько лет превращается в «легаси» с дорогой поддержкой.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТРАФИК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Если коммерческому интернет-магазину без внешнего маркетинга сложно обеспечить продажи, то электронному магазину в закупках без «встроенности» в процессы и грамотной организационной поддержки сложно обеспечить реальный оборот. Сам факт наличия собственной системы не гарантирует, что подразделения будут её использовать и перестанут обходить регламент.



Важной составляющей электронного магазина является первичное формирование и последующее поддержание в актуальном состоянии КТРУ.

Готовые решения: плюсы и минусы

Плюсы

Быстрый старт

Запуск без сложной разработки и с понятным бюджетом.

Лучшие практики

Вендор транслирует опыт множества клиентов в продукт.

Надёжность

Отказоустойчивость, безопасность и профессиональное сопровождение.

Экономия на команде

Не нужен большой штат разработчиков.

Минусы

Ограниченный функционал

Уникальные требования могут быть не реализованы.

Платформенная зависимость

Смена тарифов вендора ставит вас перед фактом.

Ограничения по данным

Доступ к данным зависит от политики поставщика.

Конфликт приоритетов

Интересы вендора могут не совпадать с вашими.

Зачем сегодня крупному заказчику думать о собственном электронном магазине?

Электронный магазин — это не просто канал закупок до 600 тыс. Это инструмент управления расходами, ассортиментом и данными всей организации.

Через него проходит «пульс» компании. Реальные потребности, поведение поставщиков, уровень конкуренции — всё это здесь.

Кто управляет каналом — тот управляет правилами игры. Если платформа внешняя — заказчик теряет контроль и попадает в зависимость.

В чем ключевые преимущества собственной площадки?



Контроль

Мы сами задаем бизнес-логику, регламенты, глубину интеграций с учетными системами и ЕИС.



Гибкость

Можно учитывать отраслевые особенности, специфику филиальной сети, требования к каталогу.



Суверенитет

Критически важный сервис не зависит от чужих продуктовых планов и тарифной политики.

А какие слабые стороны у собственной разработки?

Это серьёзные инвестиции в ИТ-команду, инфраструктуру, безопасность и методологию. Без устойчивого продуктового подхода платформа быстро превращается в легаси: дорого поддерживать, сложно развивать.

И главный риск — иллюзия, что «если мы сделали систему, ею начнут пользоваться». Без работы с пользователями и управления изменениями собственный магазин рискует остаться красивым, но пустым «фасадом».

Во сколько обходится собственный электронный магазин?

Можно ли назвать какие-то ориентиры по инвестициям?

Универсальной цифры нет, логично говорить о диапазонах:

MVP (*minimum viable product*)

Базовый каталог, роли, простые интеграции

3–5 млн рублей на запуск

Промышленный контур

Интеграция с ERP, ЕИС, BI, сложная ролевая модель

5–15 млн рублей и выше, в зависимости от архитектуры и требований безопасности

❏ Ежегодные затраты:

- Поддержка и сопровождение: 15–25% от первоначальных вложений
- Развитие и новые функции: от 1 до 3 млн рублей в год
- Инфраструктура и безопасность: от сотен тысяч до миллионов рублей

Считать нужно не стоимость проекта, а жизненный цикл на горизонте 3–5 лет.

Почему многие продолжают выбирать внешние платформы и «коробочные» решения?



Это быстрый старт с предсказуемыми затратами: заказчик получает готовый функционал, поддержку и обновления без необходимости держать большую ИТ-команду. Вендор накапливает опыт по множеству заказчиков и часто первым внедряет регуляторные изменения и новые практики рынка.

Для части организаций такой подход оптимален: у них нет задачи строить собственный e-commerce-канал в закупках как стратегический актив.

Какие риски в зависимости от внешних решений?



Разделяете судьбу платформы

Тарифы, приоритеты развития, технологические ограничения — все задается извне.



Болезненная миграция

Переезд на другую систему: новые интеграции, обучение, перестройка процессов.



Данные под чужим контролем

Глубина доступа к «сырым» данным и возможность строить собственную аналитику зависят от архитектуры и политики поставщика, а не от ваших потребностей.

Что электронный магазин меняет для заказчика и поставщика?

Прозрачность

Резкое повышение прозрачности: участники видят операции, снижаются коррупционные риски, ускоряются малые закупки.

Информационная база

Появляется полноценная информационная база: история закупок, поведение поставщиков, ценовая динамика.

Для поставщика

Понятные правила входа на рынок и возможность быстрее доводить продукцию до заказчика.



Какие проблемы остаются наиболее острыми для электронных магазинов?

Нагрузка на методологию

От того, как сформулировано ТЗ и настроены каталоги, зависит, увидят ли заказчик нужное предложение и придут ли поставщики.

Неоднородность инфраструктуры

Не все заказчики и поставщики имеют равный доступ к технологиям и компетенциям.

Цена vs качество

При формально корректных процедурах качество не всегда получает приоритет.

Какие проекты можно назвать референсными?

Региональные и ведомственные магазины

Там, где удалось совместить ИТ-решение и организационные изменения, сроки малых закупок сокращались в 2–3 раза, а экономия достигала нескольких процентов годового бюджета.

Федеральные агрегаторы

Показали, как унификация требований снижает порог входа для поставщиков и расширяет участие МСП.

Корпоративные B2B-платформы

В коммерческом секторе компании фиксируют рост доли онлайн-канала, снижение транзакционных издержек, ускорение циклов согласования и поставки за счет глубокой интеграции с ERP и аналитикой.

Какой подход к выбору Вы считаете здоровым?

Баланс, а не выбор «или-или»

Для массовых типовых закупок логично опираться на внешнюю экосистему, а специфические сценарии и аналитику реализовывать в рамках собственного решения.

Два ключевых вопроса

Готовы ли вы инвестировать в продукт, а не просто «купить систему»?

Насколько для Вас критичен контроль над данным контуром в горизонте 5–7 лет?

Как Вы видите будущее электронных магазинов в системе госзакупок?

1

От витрины к умному ассистенту

Электронный магазин уже стал ключевой формой малых закупок. Мы стоим на пороге перехода к умному ассистенту заказчика — с аналитикой, рейтингами, интеллектуальными подсказками.

2

Стратегическое преимущество

Тот, кто сегодня определится со своей архитектурой — собственной или гибридной, — завтра получит не просто удобный инструмент, а стратегическое преимущество в управлении закупками.



Благодарю за внимание

Юлия Обалыева, Заместитель генерального директора Сбербанк-АСТ

