

изделий в год). Именно по этим причинам большинство несложных изделий, собранных в Юго-Восточной Азии, даже при импорте обходятся дешевле, чем произведенные в России. Кстати, еще одна причина такой противоестественной ситуации заключается в том, что таможенные (импортные) пошлины на компоненты и материалы существенно превосходят пошлины на готовые изделия. Парадоксально, что государство поддерживает ввоз готовой продукции, а не отечественного производителя.

На наш взгляд, современные схемы международного разделения труда и присутствие в России контрактных производителей мирового уровня способны “вдохнуть” новые силы в российские высокотехнологичные отрасли и дать сильный толчок для развития соответствующих сегментов промышленности, а также является наиболее действенным методом “индустриализации” сферы инноваций - в данном случае можно вести речь уже не о продаже за границу не технологий (иными словами, “круглого леса”, если провести параллель с лесной промышленностью), а готовых продуктов и изделий (т.е. продуктов высокой степени переработки), при этом “ноу-хау” и право на разработки и сами изделия всегда остается у российских разработчиков и производителей.

**Владимир Васильевич Анпилов,**

директор ЗАО “Тулаинжиниринг”, кандидат технических наук.

До 1993 года - сотрудник Тульского политехнического института, с 1993 года - учредитель и руководитель ИЧП “Микст” (разработка и производство минигречезаводов); акционер и генеральный директор ОАО “Щекинопромонтаж” - предприятия строительного монтажного профиля.

**Сергей Дмитриевич Кузьмин,**

технический директор ЗАО “Тулаинжиниринг”.

Имеет 19-летний опыт работы технологом разного уровня в “Тульском научно-исследовательском технологическом институте”, ОАО “Тулатормаш”, ООО “Мебель-массив”.

**Анатолий Григорьевич Федин,**

директор профессионального лицея № 25 им. Н.Демидова, заслуженный учитель РФ.

ЗАО “ТУЛАИНЖИНИРИНГ”

г.Тула, ул.Болдина, д. 94, оф.307 (вн.тел. 3-98)

тел/факс (0872) 263-389, E-mail:mixt@ tula.net

## **Опыт участия малого предприятия в подготовке рабочих кадров для машиностроения**

### **Тезисы доклада**

ЗАО “Тулаинжиниринг” создано в процессе неуправляемой реструктуризации (развала) крупного предприятия и специализируется на обработке деталей на станках с ЧПУ.

Наше предприятие, как и многие другие малые предприятия тульского региона, занимается выполнением заказов по металлообработке машиностроительных предприятий Тулы и Москвы.

Предприятие нашло свою нишу на рынке производственной кооперации и специализируется только на том, что умеет лучше всего. Такой подход приносит свои положительные результаты: предприятие устойчиво развивается и внедряет современные технологии.

Главная трудность, с которой пришлось столкнуться предприятию на этапе своего роста, это - недостаток квалифицированных кадров рабочих-станочников. Было принято решение специализироваться в области высокопроизводительного оборудования, в частности, по активному использованию станков с ЧПУ. Специалисты в области ЧПУ являются еще более дефицитными, однако в силу того, что данные профессии в период компьютерного бума являются вполне соответствующими требованиям времени, сюда удается успешно привлекать молодежь. Благодаря сочетанию опыта старшего поколения в области технологии, электроники, организации производства и энергии молодых операторов и наладчиков, стремящихся к повышению своей квалификации, ЗАО “Тулаинжиниринг” сумело сформировать команду специалистов, способных решать следующие задачи в области эксплуатации станков с ЧПУ:

- пуско-наладка, ремонт и текущее обслуживание оборудования;
- технологическая подготовка производства;
- выполнение производственных заказов по сложной металлообработке.

Для того, чтобы обеспечить своих высокооплачиваемых сотрудников работой, руководство предприятия ведет непрерывный поиск заказов в каждой из этих областей. Значительную роль в выполнении этой задачи играет информация, получаемая от Межрегионального центра промышленной субконтракции и партнерства.

В то же время интересными и эффективными являются решения комплексного характера: ЗАО “Тулаинжиниринг” берет в аренду простаивающее на заводе оборудование, ремонтирует и запускает его в эксплуатацию, отлаживает технологию и либо своими силами производит требуемую для завода продукцию, либо обучает для этого работников предприятия-заказчика. Мы полагаем, что Центр субконтракции должен расширить свою деятельность в этом направлении, это будет полезно.

В целом, мы заинтересованы в развитии процессов реструктуризации и готовы работать в качестве поставщика, выполнять долговременные крупные заказы предприятий.

Узкая специализация позволяет нам обеспечивать конкурентное соотношение цена/качество и выполнять заказы точно в срок.

Другим перспективным направлением деятельности ЗАО «Тулаинжиниринг» является его взаимодействие с профессиональными учебными заведениями в подготовке рабочих кадров для машиностроения. ЗАО «Тулаинжиниринг» взяло в аренду у профессионального лица № 25 г. Тулы мастерскую станков с ЧПУ. Дополнительно к арендной плате арендатор обязался осуществлять производственное обучение учащихся лица по специальности «Оператор станков с программным управлением». Машиностроительные предприятия, заинтересованные в получении для себя таких работников, помогают ЗАО «Тулаинжиниринг» тем, что размещают у него выгодные производственные заказы. Малое предприятие одновременно с выполнением заказов ведет обучение на этой продукции учащихся лица, а в момент их выпуска приоритет по приему выпускников на работу предоставляется предприятиям-заказчикам.

## **Игорь Викторович Марков,**

директор по развитию общества с ограниченной ответственностью  
“РЕАМ-РТИ”

Закончил Московский инженерно-строительный институт

Опыт работы на малом предприятии 2,5 года

Контактные данные: reamt@glasnet.ru

## **Информация о компании**

Общество с ограниченной ответственностью “РЕАМ-РТИ”

105187, Россия, Москва, ул. Щербаковская, д. 57-А, офис 413.

Тел. 232-94-55

## **Опыт участия малого предприятия в субконтракции**

### **ТЕЗИСЫ ДОКЛАДА**

ООО “РЕАМ-РТИ” - малое производственное предприятие, созданное в 1991 году для организации импортозамещающего производства резинотехнических изделий (РТИ) в интересах автомобильной промышленности. На начальном этапе развития предприятие со 100% частным капиталом не имело поддержки и со стороны госструктур, не располагало собственной производственной базой и необходимым оборудованием и вынуждено было организовать производство РТИ на основе принципа промышленной субконтракции, выступая в роли как подрядчика, так и субподрядчика. Не изменяя этому принципу, фирма успешно развивалась в течение прошедших одиннадцати лет, сумев стать поставщиком ответственных резинотехнических изделий для ведущих предприятий автомобильной и нефтегазовой отраслей промышленности, как в России, так и в странах СНГ.

Идеология промышленной субконтракции, как вида аутсорсинга, позволила ООО “РЕАМ-РТИ” развиваться и как инженеринговой фирме, наращивать объемы производства, не обременяя себя значительными расходами на содержание основных фондов. В то же время эта идеология позволила ряду предприятий московского оборонного комплекса в ситуации резкого сокращения госзаказа без кардинальной реструктуризации сохранить свои полимерные производства, обеспечив их работой на долгосрочный период, сохранить штат квалифицированных специалистов.

Малое предприятие “РЕАМ-РТИ”, выступая в роли подрядчика, обеспечивает своих субподрядчиков высококачественным сырьем, высококачественной технологической оснасткой (и то и другое изготавливается по рецептуре и фирменным чертежам на основе аутсорсинга). “РЕАМ-РТИ” пришлось наладить систему технического и технологического консалтинга, особенно в области создания системы качества, что позволило получать продукцию требуемого качества и объема.

Таким образом, наше предприятие смогло сосредоточить свои усилия на проблемах обеспечения высоких стандартов качества выпускаемой продукции, сумев удовлетворить жесткие требования своих многочисленных заказчиков, в числе которых известная американская фирма “Центрилифт” - один из мировых лидеров в области нефтегазового оборудования.

Кроме того, “РЕАМ-РТИ” получило возможность развивать инновационную составляющую своего бизнеса, а именно инженерные изыскания в области создания новых полимерных и композиционных материалов и разработки новых образцов техники.

Эта работа была организована на основе тесного взаимодействия с научными коллективами отраслевых институтов, вузов и, в том числе, Академии наук РФ, среди них, например, Академия биологической и химической защиты. Итогом этой работы стало создание новых полимерных композиционных материалов на основе различных эластомерных матриц. Эти эластомерные композиты имеют целый ряд преимуществ в сравнении с серийными аналогами. Новые резины с улучшенными характеристиками были сразу же востребованы на рынке уплотнений и подшипников и применяются сегодня в различных гидравлических и пневматических устройствах, в двигателях, насосах, компрессорах и многом другом оборудовании.

Принцип промышленной и научной кооперации позволил заложить основу для успешного существования и развития предприятия, проведения большого объема НИОКР в интересах заказчиков. В 2002 году ООО “РЕАМ-РТИ” стало участником гранта Российского Фонда фундаментальных исследований совместно с лабораторией аморфных и микрокристаллических сплавов МИСИС в области создания новых композиционных материалов, обладающих повышенной износостойкостью и низким коэффициентом трения.

Для удержания завоеванных позиций на рынке уплотнений и резиновых подшипников предприятие тесно работает с заказчиками, помогая им решать разнообразные технические задачи в области создания новых образцов и совершенствования существующей техники.

Следует отметить, что нашему предприятию пришлось переключиться с роли простого поставщика РТИ и взять на себя функции инженерного консалтинга, объединив вопросы применения новых материалов, правильного применения традиционных материалов, а также задачи инженерного анализа и консультирования. К необходимости такого качественного перехода от простой поставки РТИ к комплексному техническому и конструкторскому сопровождению фирму привел трудный производственный опыт. Оказалось, что не все конструкторы и инженеры понимают многочисленные нюансы и сложные взаимосвязи между конструктивным исполнением уплотняемых узлов машин и механизмов и применяемыми для изготовления уплотнений эластомерными материалами. Многие склонны считать резину причиной неудач при ее применении в качестве материала уплотнений, списывая отрицательный результат только на марку применяемого материала, не учитывая большой объем разнообразных факторов, воздействующих на уплотнения в процессе их эксплуатации. Однако часто только изменение конструкции уплотнения способно эффективно решить проблему без изменения материала уплотнения. Специалистам фирмы удается находить оптимальные конструкторские решения и предлагать их заказчикам, что помогает решать различные технические задачи. Поэтому работа, как говорится, “от узла” стала основой взаимоотношений с заказчиком.

Несмотря на то, что ООО “РЕАМ-РТИ” небольшая фирма, ее специалистам приходится решать ряд задач в интересах предприятий оборонного и авиакосмического комплексов. Среди них НПП “Звезда”, на котором изготавливают космические скафандры и другую продукцию специального назначения, Ковровское СКБ “Приборостроения и автоматики”.

Кроме того, ведется целый комплекс НИОКР в интересах городского хозяйства города Москвы, в частности, разработаны специальные подшипники для насосов, обслуживающих Мосводоканал, а также диэлектрические резины для московских троллейбусов.

Безусловно, есть широкий ряд изделий, к которым не предъявляются серьезные требования с технической точки зрения. Они не требуют большого внимания при отлаженной системе контроля качества. Многие малые предприятия становятся участниками рынка, изготавливая большие или малые партии такой продукции. В то же время для того, чтобы стать постоянным поставщиком у серьезного заказчика, удерживать рыночные позиции, малому предприятию необходимо проявить готовность и умение помогать своим партнерам в решении сложных инженерных задач.

Специалисты, консультирующие по вопросам реструктуризации промышленных предприятий, рекомендуют технологическую специализацию как один из действенных механизмов для успешной реструктуризации.

И как показывает практика, это верное решение. Например, ООО “РЕАМ-РТИ” часто вынуждено прибегать к услугам инструментальных производств для изготовления технологической оснастки, в частности, прессформ. И нам приходится нередко наблюдать, как на машиностроительных предприятиях и, особенно, в оборонной отрасли наиболее преуспевающими становятся именно инструментальные производства, выделенные в малые или средние предприятия на базе основного производства. Но, из-за нехватки высококлассных специалистов, насущным становится вопрос оснащения инструментальных производств современным (по западным меркам) металлообрабатывающим и формообразующим оборудованием. Возможно, решением данной проблемы могло бы стать развитие лизинга при поддержке государственных структур, помогающих развитию малого бизнеса.

Очевидно, что малые производственные предприятия способны сыграть существенную роль в реструктуризации неэффективных производственных предприятий, помогая развивать технологическую специализацию, способствуя максимальной загрузке технологического оборудования. Например, получив в долгосрочную аренду участок РТИ на Тушинском машиностроительном заводе, ООО “РЕАМ-РТИ” организовало трехсменную работу на оборудовании, которое трудно назвать современным. Но даже в таких условиях малый бизнес доказывает свою эффективность. Сегодня вопрос аренды нежилых производственных помещений по-прежнему стоит очень остро, и малым предприятиям остается уповать либо на понимание и сочувствие со стороны высшего менеджмента простаивающих производств, либо на помощь со стороны государственных структур, призванных помогать малому бизнесу в России. Наша жизнь и опыт промышленно развитых стран доказывает, что российской промышленности следует в большей степени опираться на малый бизнес, так как это необходимо не только для ее выживания, но главное - для успешного и динамичного развития.

### **Сергей Борисович Дашков,**

генеральный директор ЗАО “СП Энергосервис”.

Закончил Московский государственный университет и Высшую школу экономики.

Проекты: участие в подготовке проекта Федерального закона от 6 мая 1999 г. № 97-ФЗ “О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд”, создании системы регламентированных закупок продукции для нужд РАО “ЕЭС России”. Автор более 30 публикаций, посвященных проблемам закупок продукции для государственных нужд, конкурсов, торгов.

Контактные данные: Dashkov@spenergostu-net.ru

### **Информация о компании**

ЗАО “СП Энергосервис”

Москва, ул. Нагатинская, дом 3”А”, РИЦ.

Профиль организации: консалтинговая компания, работающая в области организации и проведения конкурсов, торгов, иных процедур закупок продукции для нужд общественного сектора и частных компаний.

## **Участие МСП в поставках комплектующих в интересах головного предприятия. Внедрение системы регламентированных закупок с использованием информационных технологий, в том числе информационной системы субконтрактации**

### **Тезисы доклада**

По оценкам экспертов, в технологически отлаженных производствах 50-60% потенциальной экономии (достигаемой за счет оптимизации управления) имеется в сфере материально-технического обеспечения, то есть закупок, 30% - в сбытовой сфере и 10-20% - в непосредственно производственной. Следовательно, управление закупками может принести наибольший эффект.

Схему управления материальными издержками компании можно представить (как один из вариантов) в виде следующих блоков (рис. 1):

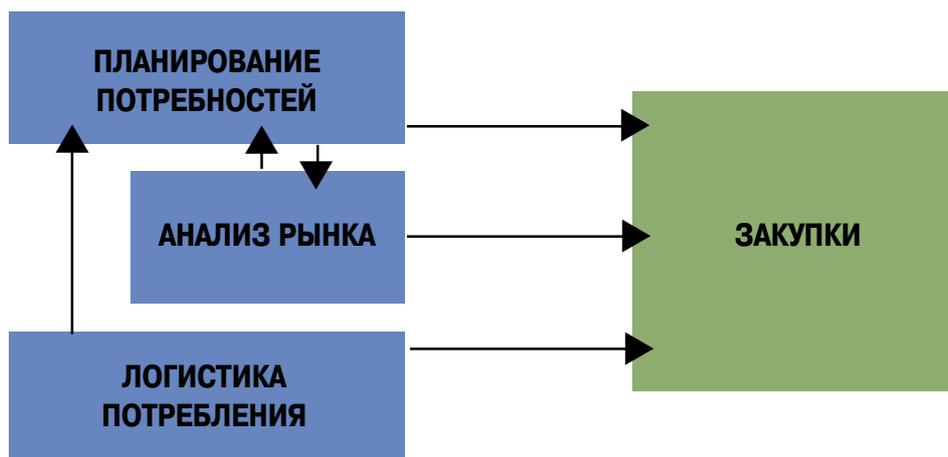
1. Планирование материальных издержек (производственная себестоимость и обоснование потребности в материальных ресурсах; выделение “стратегически важных”, “менее важных” и т.д. групп ресурсов; создание системы индикаторов эффективного использования ресурсов; организационная схема принятия решений в планировании и удовлетворении потребностей; приоритеты компании в части закупаемых товаров, работ, услуг; контроль и периодическая ревизия потребностей; финансовое покрытие; взаимодействие с финансовым и налоговым планированием).

2. Анализ рынка закупаемых материальных ресурсов (по каждому из видов ресурсов, во времени и по регионам потребления: анализ и прогноз цен; анализ и прогноз качества; анализ и прогноз числа поставщиков и типа рыночной ситуации в зависимости от конкуренции; анализ надежности поставщиков; требования к поставщикам).

3. Организация процесса закупок - заключения договоров на приобретение материальных ресурсов (привлечение предложений, их оценка и выбор наилучшего; организационная схема принятия решений в выборе стороны договора и его условий).

4. Логистика потребления (контроль поставок по количеству, качеству, срокам; контроль и учет поступления, хранения и расходования ресурсов).

Рис. 1.  
БЛОКИ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ



Из этой схемы видно, что задача оптимизации процесса закупок - одна из тех, которая должна быть решена при налаживании вообще управления издержками.

Перечисленные выше блоки разделены между собой достаточно условно. Из-за наличия между ними очевидных связей любые реформы, связанные с оптимизацией работы любого из них, неизбежно влекут изменения во всех остальных. Наибольший "отклик" на управляющий импульс и, значит, наиболее значительные последствия от реформ, дает блок (3) - непосредственно организации закупочного процесса. Дело в том, что вся система управления издержками компании в конечном итоге так или иначе находит отражение в договоре на приобретение каждой конкретной закупаемой продукции. Именно на договорах, системе их заключения, на требованиях к контрагенту, продукции, условиям поставки и платежей, наконец, в способе выбора предложений различных контрагентов сказывается проработанность, или, напротив, "провальность" существующей системы управления издержками компании. И, соответственно, наоборот - любые реформы самого процесса закупок немедленно начинают "тянуть" за собой реформы во всех остальных блоках управления издержками. При этом именно данный блок, о чем будет сказано ниже, может быть настроен наиболее быстро и эффективно, а стало быть, именно здесь следует начинать любой процесс оптимизации управления издержками.

Как ни парадоксально, до настоящего времени именно этот блок является проблемным в системе управления большинства российских предприятий, причем крупных.

Дело в том, что крупные отечественные компании в большинстве своем "выросли" из социалистической экономики, которая строилась на централизованном планировании и обеспечении. Переходя к рынку, такие предприятия (и менеджеры) упрощенно понимали (и нередко до сих пор понимают) рынок: он якобы сам являет предпринимателям рациональные пути организации своей деятельности.

Однако действительность оказалась иная: не рынок автоматически укажет на эффективного поставщика и оптимальную цену закупаемой продукции, а покупатель должен выявить его на этом рынке, предпринимая активные действия. Дело в том, что даже в условиях развитого рынка в целом конкретное предприятие, осуществляя конкретную закупку, рискует оказаться в зоне так называемого провала рынка - ситуации, в которых свободное действие рыночных сил не приводит к оптимальному результату, то есть эффективному использованию имеющихся ресурсов. Простой, ставший ходульным пример: вы идете на базар купить картошки. У вас в кармане - X рублей, предназначенных для покупки. И, выбирая продукт для себя, вы за свои X рублей постараетесь найти оптимальное предложение исходя из оптимального для вас в данный момент соотношения цена-качество, а при возможности и сэкономите. А если с вашими деньгами идет сосед, которого вы попросили на те же X рублей купить картошки для вас? Конечно, если он честен и добросовестен, результат получится тот же, что и в первом случае. А если нет? Может ли такой человек купить первую попавшуюся, не заботясь ни о качестве, ни о цене? Конечно. Может ли купить по завышенной цене, а "навар" разделить с продавцом? Теоретически - да. Вот так и возникает провал рынка.

Итак, любые недобросовестные или неквалифицированные действия в сфере закупок снижают эффективность расходования финансовых ресурсов любой организации, и главная "группа риска" - компании, в которых собственник лично не участвует в управлении предприятием, а перепоручает это наемному менеджменту. При этом государственный (бюджетный) заказчик отличается от коммерческого лишь тем, что, постоянно попадая в зону "провалов рынка" при закупках, коммерческое предприятие либо наведет порядок в закупках, либо разорится, государственный же бюджет можно "доить" вечно.

Именно поэтому, опасаясь последствий некомпетентных или злонамеренных решений сотрудников, отвечающих за закупки, во всем мире государственные заказчики и частные компании прибегают к уменьшению количества и увеличению статуса ответственных, полагая, что так легче обеспечить контроль. В итоге система принятия решений получает стандартный подход “бутылочного горла”, когда права и ответственность за принятие решений в компании лежит только на высших менеджерах. Нет смысла говорить, что такая система страдает из-за перегруженности топ-менеджеров, а при ошибке в их выборе последствия могут быть вообще катастрофическими.

Меры, которыми организация может снизить вероятность появления недобросовестных или некомпетентных действий ответственных за закупки сотрудников, можно в целом подразделить на четыре группы: поощрительные (награда в случае успеха), репрессивные (наказание в случае неудачи), предупредительные (целенаправленный подбор кадров с учетом уровня профессиональных знаний и специальных психологических факторов с целью повысить вероятность успеха) и процедурные (регламентация действий менеджеров с целью минимизировать вероятность неудачи). Первые две группы мер общеизвестны и широко используются в практике, применение предупредительных требует высокой квалификации кадровой службы и эффективно при формировании вновь образующихся структур, причем не из менеджеров “старой закалки” (поэтому в России они встречаются нечасто), процедурные, в силу их сложности, применяются в России, как правило, только государством (из крупных частных компаний - РАО “ЕЭС России”, “Транснефть”, “АлРос”, РАО “Газпром”).

Процедурные меры в компании фиксируются комплексом нормативных документов, регламентирующих действия отдельных работников и их контроль таким образом, чтобы в этих действиях в максимальной степени учитывались интересы самой компании. Для закупок основной целью процедурных мер является достижение максимально высокого уровня конкуренции предложений, оценка которых производится на основе принципов прозрачности и объективности.

Отличием процедурных мер от всех остальных является большая независимость последствий их применения от действий отдельных работников. То есть, вне зависимости от уровня их компетентности или добросовестности, правильно организованная система конкурентных закупок не дает возможности неэффективно израсходовать средства. Иными словами, любой закупщик, будучи поставлен в жесткие рамки конкурентных (конкурсных) процедур, вынужден хозяйствовать эффективно (с точки зрения интересов организации). Именно поэтому внедрение процедурных мер является достаточно болезненным процессом, нередко встречающим среди менеджеров сопротивление или даже саботаж - как, впрочем, и любая внезапно появляющаяся “диктатура закона”.

В мировой (и отечественной досоветской) практике накоплен большой опыт повышения эффективности закупок через упомянутые процедурные меры - систему организации закупок на регламентированной конкурентной основе (конкурентный прокьюремент).

В наиболее общем виде конкурентный прокьюремент можно определить как совокупность практических методов и приемов, позволяющих путем повышения конкуренции максимально обеспечить интересы покупателя при проведении закупочной кампании. Иными словами, это создание прозрачной и справедливой системы закупок материальных ресурсов посредством организации регламентированных процедур, базирующихся в основном (хотя ни в коем случае не исключительно!) на конкурсах (торгах, тендерах).

Конкурсы (торги) - это особый способ выдачи заказов на поставку товаров или сдачу подрядов на производство определенных работ по заранее объявленным в специальном документе условиям, предполагающим привлечение к определенному сроку на принципах состязания предложений от нескольких участников торгов, с целью обеспечения наиболее выгодных условий сделки для их организатора.

Проведение конкурсов призвано стимулировать усиление конкуренции путем максимального привлечения потенциальных претендентов на заказ. Но требуется еще создать эффективную конкурентную среду, т.е. условия, позволяющие всем участникам открыто и равноправно участвовать в этом состязании. Задачей конкурсных процедур, их сущностью и является создание таких условий.

В конечном итоге конкурентная система закупок приводит к тому, что в подавляющем большинстве закупок компания получает рыночную цену за необходимую ей продукцию определенного качества - т.е. действует в рыночных условиях, минуя провалы рынка.

По оценкам специалистов Всемирного банка, внедрение конкурсных процедур может до 20% снизить издержки закупающей организации.

Ориентация хозяйствующего субъекта на конкурсное расходование своих средств не является каким-то чужеродным для России новшеством. Конкурсные закупки продукции, прежде всего для общественных, то есть государственных и муниципальных нужд, применялись в России издавна. Первые свидетельства о сдаче подрядов “с торгов” относятся ко временам средневековья, а начиная с времен Петра I конкурсное распределение заказа было нормой экономической жизни России - вплоть до конца периода НЭПа.

В настоящее время в России внедряется система конкурсных госзакупок. Статистика доказывает, что за период 1997 - 2002 гг. распределение денежных средств в условиях проведения конкурсов и регламентированных внеконкурсных процедур приводит к прямой денежной экономии заказчиков в размере около 5-15%.

Следует отметить, что не только закупки, но и продажи компании могут быть оптимизированы путем внедрения процедурных мер.

Кстати, многие предприятия уже имеют опыт участия в тендерах по правилам международных финансовых организаций или в отечественных конкурсах на поставку продукции для государственных и муниципальных нужд.

Однако технологии торгов, используемые для госзакупок и закупок по кредитам международных финансовых организаций, во многом бюрократичны, поскольку ориентированы прежде всего на борьбу с коррупцией или исключительно ценовую экономию в ущерб эффективности в общем. И здесь для российских коммерческих предприятий имеется возможность значительно повысить эффективность проведения конкурсов, используя преимущества и обходя недостатки этих технологий в рамках действующего российского законодательства.

В отличие от госструктур, коммерческие компании могут использовать методы и процедуры закупок, к которым государство обратится не скоро - речь главным образом идет о закупках с помощью современных средств электронного обмена данными, в частности, через Интернет. И еще - там, где государство обязано расходовать средства на конкурсе без каких-либо исключений!, коммерческая фирма может, даже в целом ориентируясь на конкурентные закупки, в тех или иных случаях ограничить конкуренцию из соображений целесообразности. Например, имея стабильные отношения со стратегическими партнерами, отказаться от идеи конкурсов, предпочитая стабильность поставок некоторых видов продукции возможной ценовой экономии (читатель понимает, что вышесказанное не означает принципиальную невозможность эффективных конкурсных закупок "стратегической" продукции - просто делать это нужно умеючи).

Однако есть сфера закупок, где регламентированная конкуренция и конкурсные закупки полезны безоговорочно - например, в сфере закупок продукции, идущей на общехозяйственные нужды или при закупках принципиально новой, ранее не приобретавшейся продукции

Как бы то ни было, всегда необходимо помнить, что главной опасностью, которая может подстергать предприятие, внедряющее у себя конкурсные технологии хозяйствования, является недостаточный профессиональный уровень организаторов данного процесса. Конкурсные технологии имеют свои "подводные камни", незнание которых может обернуться в лучшем случае разочарованием, а в худшем - значительными финансовыми потерями. Такими "подводными камнями" являются, например:

- \* непроработанность отечественного гражданского законодательства в сфере торгов;
- \* отсутствие практики формализации требований к поставщикам и к продукции;
- \* отсутствие умения управлять закупками через систему критериев;
- \* незнание объективных недостатков конкурсной системы;
- \* слабое владение современными технологиями поддержки принятия решений.

Следует учитывать и то, что полноценное внедрение конкурсной системы закупок, при теоретически достижимой высокой эффективности, требует значительных первоначальных вложений. Альтернативой такому внедрению является аутсорсинг - проведение конкурсов сторонними профессионалами. В некоторых случаях, особенно для мелких и средних компаний, такой путь в конечном итоге выгоднее, нежели построение собственной конкурсной системы.

## **Владимир Анатольевич Первушин,**

генеральный директор ЗАО “Техноконсалт”, кандидат технических наук, член ассоциации PMI.

Закончил МВТУ им. Баумана, аспирантуру ГосНИИ авиационных систем.

Выполненные проекты: организация управления рядом сложных наукоемких проектов по заказу российских и иностранных компаний, разработка и реализация системы управления компанией в рыночных условиях, обеспечение организации и проведения маркетинговых исследований, организация продвижения российских технологий на внешний рынок.  
ЗАО ТЕХНОКОНСАЛТ.

**125438, г. Москва, ул. Онежская, д.8/10, а/я 75**

**Телефоны: 956-2313, 913-5016, 459-9309, 742-6091**

**E-mail: tconsd@dol.ru**

**http: www.technoconsult.ru**

## **Проблемы управления инновационным развитием предприятия**

### **Тезисы доклада**

Одной из важнейших составляющих деятельности производственного предприятия является инновационная деятельность. Инновационная деятельность часто трактуется как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий. Многие предприятия пытаются в том или ином виде осуществлять инновационную деятельность самостоятельно, через создаваемые специально для этого дочерние структуры или инновационные центры, призванные способствовать продвижению и использованию инновационной продукции.

Все чаще от руководителей оборонных или машиностроительных предприятий слышны слова о том, что на данном предприятии осуществляется поддержка инновационной деятельности (некоторые даже выделяют на эту деятельность деньги). Нанимаются специалисты, разбирающиеся в патентно-лицензионной деятельности, охране интеллектуальной собственности и прочих компонентах, необходимых для коммерческого использования инноваций.

Казалось бы, все замечательно, остается только получать доход от этой самой инновационной деятельности. Однако, как правило, так не получается. В чем же дело?

Рискну предположить, основываясь на опыте компании ТЕХНОКОНСАЛТ, что дело все в устаревшей системе управления инновационной деятельностью предприятия. Некоторые примеры хорошо это подтверждают. Так, крупное машиностроительное оборонное НПО 10 месяцев подписывало с ТЕХНОКОНСАЛТ-ом контракт на продвижение инновационной продукции, а когда были найдены потенциальные покупатели, представители НПО полгода не могли с ними встретиться. Нередки случаи, когда предприятие теряет заказы из-за неумения быстро и гибко работать на рынке.

О коммерциализации научных исследований уже сказано достаточно много. Казалось бы, мы вправе ожидать, что эта самая повальная коммерциализация не за горами. Однако, как говорят на Востоке, даже если тысячу раз повторить слово “халва”, от этого во рту слаще не станет. Очевидно, что настала пора сделать следующий шаг - перейти к вопросу о том, КАК этого добиться, т.е. к системной организации процесса коммерциализации.

Высокие технологии большей частью разрабатывались в оборонных отраслях промышленности и науки. Из “оборонки” вышла и большая часть менеджеров вновь созданных наукоемких компаний. Следствием этого является повышенное внимание менеджеров к чисто научной или производственной функции, а не к финансам и менеджменту. Очень часто главной функцией менеджера в таких компаниях остается чисто производственная функция. Таким образом, в российской действительности уровню управления уделяется совершенно недостаточное внимание. В этой ситуации говорить о качестве управления не приходится. Проблема состоит в том, что управление - весьма специфическая форма человеческой деятельности. Менеджеры большинства инновационных компаний таковыми отнюдь не являются. Именно поэтому появляется настоятельная необходимость введения регулярного менеджмента. Регулярный менеджмент подразумевает системный подход к организации исполнения проекта и единообразное реагирование на нежелательные события и отклонения.