

# ПУТЬ ТИГРА

Как построить  
бизнес с государством  
и  
стабильно зарабатывать  
в нестабильные времена



АРТЕМИЙ СМОЛЕНЦЕВ

Артеми́й Смоле́нцев

# Путь тигра: как построить бизнес с государством и стабильно зарабатывать в нестабильные времена

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69474079](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69474079)  
SelfPub; 2023*

## Аннотация

Книга отвечает на главный вопрос предпринимателя: "Что делать, как построить стабильный бизнес в нестабильное время?" Автор исследует восточные стратегии и методики бизнеса, объясняя, как предпринимателям освоить эти подходы и успешно адаптироваться к изменчивым условиям. Особое внимание уделяется тому, как российский бизнес может использовать новый поворот на Восток для достижения успеха. Книга предлагает практические советы и примеры, чтобы помочь предпринимателям построить стабильный и успешный бизнес с государством. Откройте уникальный подход к построению бизнеса с государством с нуля в кризисные времена, используя азиатские стратегии. Эта книга – первый учебник, который рассказывает о том, как шаг за шагом построить с нуля успешный бизнес с государством, и открывает совершенно новый

актуальный рынок. Вступите на путь тигра и станьте не просто бизнесменом, а настоящим тигром, который рушит стереотипы, покоряет рынок и достигает невероятных успехов.

# Содержание

Вступление на Путь Тигра	5
Тигр идет к успеху по азиатской тропе	9
Государственные закупки: Тигр в джунглях бюрократии	33
Законодательные основы государственных закупок	34
Классификация государственных закупок	37
Основные виды тендерных процедур	39
В поисках добычи: Преимущества и вызовы бизнеса с государством	44
В поисках преимущества: Тенденции и инновации в сфере государственных закупок по пути тигра	47
Применение азиатских методик ведения бизнеса	50
Мастерство тигра: Основы стратегического подхода для достижения успеха	53
Экономический фактор	62
Фактор времени	68
Икигай	76
Японский принцип точно вовремя	92
Кайдзен	93
Конец ознакомительного фрагмента.	102

# Артемий Смоленцев

## Путь тигра: как построить бизнес с государством и стабильно зарабатывать в нестабильные времена

### Вступление на Путь Тигра

*Всякая великая деятельность начинается с малого.*

*Лао-Цзы*

Путь Тигра для бизнеса – это метафора, которая отражает принципы и стратегии, основанные на азиатской философии и традициях, применяемые в контексте ведения бизнеса. Тигр символизирует силу, грацию, гибкость и умение адаптироваться к изменяющейся среде. Путь Тигра представляет собой путь успешного развития и достижения в бизнесе, используя азиатские стратегии и принципы.

В контексте данной книги, " Путь Тигра: как построить бизнес с государством и стабильно зарабатывать в нестабильные времена", путь Тигра олицетворяет применение

азиатских стратегий и методик в сфере государственных закупок и взаимодействия с государственными структурами. Эти стратегии могут включать в себя такие аспекты, как стратегическое мышление, гибкость в адаптации к различным ситуациям, умение работать с государственными организациями, а также эффективное использование ресурсов и понимание культурных особенностей.

Таким образом, Путь Тигра для бизнеса представляет собой совокупность азиатских стратегий и принципов, которые помогают предпринимателям и организациям достигать успеха в сфере государственных закупок и B2G (бизнес-партнерство с государством).

В современном бизнесе эффективное взаимодействие с государственными организациями играет ключевую роль в успехе предпринимателей. Однако, сложности и особенности работы с государственными тендерами могут стать серьезным препятствием на этом пути.

Как же достичь успеха в государственных закупках? В нашей книге "Путь Тигра" мы предлагаем уникальный подход, основанный на опыте и методиках, применяемых в странах Азии.

Добро пожаловать в мир бизнеса B2G и госзакупок в России, где решительность и сила играют ключевую роль в достижении успеха. Эта книга, "Путь Тигра: Построй победный бизнес B2G на госзакупках в России с помощью древних азиатских стратегий", является вашим незаменимым про-

водником в мир преуспевающих азиатских методик ведения бизнеса.

Представьте себя в роли тигра – могучего, грациозного и неукротимого хищника. Тигр – символ силы, уверенности и стратегического мышления. Аналогия с тигром и вашей предпринимательской ролью в B2G и госзакупках в России не случайна. Ведь именно силой азиатской мудрости и древними стратегиями вы сможете преуспеть в этом суровом и конкурентном мире.

В этой книге мы погрузимся в мир древних азиатских стратегий и применим их к современному бизнесу B2G и госзакупкам в России. Вы научитесь использовать техники, которые были испытаны временем и применены азиатскими тиграми в своих деловых подвигах.

Вы узнаете, как развить свои навыки стратегического мышления, адаптировать их к особенностям российского бизнеса и использовать в процессе B2G и госзакупок. Мы рассмотрим методы формирования сильных партнерств, эффективного взаимодействия с государственными структурами и практические приемы, позволяющие выигрывать тендеры и достигать успеха в своих предприятиях.

Осознайте свою силу, примите вызов и станьте вожаком в мире бизнеса B2G и госзакупок в России. Постройте свой победный бизнес, используя древние восточные стратегии.

В нашей книге мы не только подробно рассматриваем азиатские методики, но и помогаем читателям разработать эф-

эффективные стратегии для работы с государственными тендерами в российской реальности. Мы предлагаем не просто копировать, но адаптировать лучшие практики к своим условиям и требованиям российского рынка.

Освоив азиатские методики, вы сможете выйти за рамки привычного и получить преимущество, которое поможет вам выигрывать тендеры и достигать впечатляющих результатов.

Готовы изменить свою парадигму и перейти на новый уровень взаимодействия с государственными организациями? Присоединяйтесь к нам на пути к государству с помощью азиатской модели B2G и обретите конкурентное преимущество, которое отличит вас от остальных!

# Тигр идет к успеху по азиатской тропе

Взявшись за обсуждение торговли на госзакупках, мы в первую очередь обращаемся к азиатской модели менеджмента и управления. Практика показывает, что есть большой выигрыш в учении на чужих ошибках, а не на своих собственных. Восточная культура и философия обладают тысячелетними накопленными знаниями и опытом. Даже в суровые времена, азиатская модель управления не только не утрачивает своей актуальности, но и находит применение в новых сферах и нишах.

Не без оснований самой мощной автомобильной маркой является Тойота, которая изменила современное производство, внедрив свою методологию "точно вовремя". Множество технологических, развлекательных и производственных компаний, возникших в Азии, успешно соперничают с западными гигантами и продемонстрировали неоспоримые преимущества.

В России всегда существовала тесная связь с восточной культурой и философией. В данной книге мы стремимся продемонстрировать, как азиатские принципы ведения бизнеса помогают устранить недостатки собственного предприятия и способствуют его наиболее эффективному развитию.

Сфера торговли на госзакупках еще не до конца исследована и развита, но с каждым годом она становится все более актуальной в России. В условиях современного российского рынка, ведение бизнеса требует хорошей подготовки к трудностям. Чтобы быть готовыми к любым испытаниям, менеджерам следует постоянно заниматься планированием различных сценариев. Государственный сектор продолжает расти с каждым днем, в то время как коммерческий бизнес страдает от экономических потрясений, санкций, волатильности курса валюты, инфляции и краткосрочных политических решений, не принимающих во внимание перспективы на будущее.

В настоящее время строить бизнес по западному образцу не всегда является наиболее целесообразным подходом. Важным отличием западного бизнеса является его независимость и возможность самостоятельно достигать результатов в условиях свободной конкуренции. В то же время, в традиционных азиатских государствах бизнес обычно сильно связан и зависит от государства. Это в первую очередь связано с особенностями правовых систем.

На Западе высокую ценность имеет договорное право. Условия, установленные в договоре, должны быть соблюдены благодаря высокому уровню подготовки и независимости судебной системы, которая гарантирует исполнение договорных обязательств. Англосаксонская правовая система отличается от континентальной, включая гражданское право

в России, тем, что многие правила не являются закодифицированными, и право исходит из соглашений, закрепленных в договоре. Именно поэтому, например, в американском праве предусмотрены значительные штрафы в десятках тысяч долларов за нарушение договорных обязательств. Если стороны согласились на такие условия, суд обязывает нарушителя выплатить санкции в полном объеме. Это особенно часто встречается в договорах о конфиденциальности.

В России также возможно установить в договоре значительные суммы штрафов, однако Гражданский кодекс РФ обладает более высокой юридической значимостью. Согласно статье 333 ГК РФ, "Если размер штрафа, подлежащего уплате в случае нарушения или ненадлежащего исполнения обязательства, явно несоразмерен последствиям такого нарушения, суд может его уменьшить по заявлению должника или по своей инициативе, особенно в случае, если обязательство нарушено лицом, осуществляющим предпринимательскую деятельность."

Таким образом, суд имеет право по своему усмотрению снизить размер штрафа и применяет эту практику достаточно часто. Вы наверняка сталкивались с договорами, в которых предусмотрены значительные суммы штрафов, но вряд ли слышали о судебных решениях, где были присуждены миллионы рублей в качестве штрафов по договорам. В большинстве случаев суд исходит из реального ущерба и стремится предотвратить получение кредитором необосно-

ванной выгоды. Это объясняется социальной направленностью Гражданского кодекса, основная цель которого – защита граждан, в том числе от ситуаций, когда некомпетентные лица подписывают крайне невыгодные договоры. Однако это также приводит к замедлению развития делового рынка, поскольку компании лишаются эффективного рычага для принуждения партнеров к исполнению обязательств.

С другой стороны, это побуждает предпринимателей к неформальному договоренности. Хотя институт неформального бизнес-партнерства в России не так развит, как в некоторых азиатских странах, где существуют целые ритуалы, которые стороны должны соблюдать перед началом обсуждения сделки, в российском бизнесе также важно иметь личное доверие к партнерам и развивать неформальные связи для обеспечения надежности сделок.

В государственных закупках этот аспект также получает непосредственное отражение.

Поскольку государственный заказчик не распоряжается собственными средствами, а использует бюджетные деньги, его целью не является получение прибыли от контракта. Более того, работа с контрактами, включая приемку товаров, переговоры с поставщиками и написание официальных документов, поручается сотрудникам государственного учреждения, которые не имеют личного интереса в этом процессе. Часто такие контракты представляют для них лишь дополнительную нагрузку.

Поэтому для эффективного построения бизнеса необходимо установить контакт и проводить переговоры с заказчиком. В Китае хорошие личные отношения считаются ключом к успешной сделке, в то время как на Западе больше доверия уделяется самому договору. Для китайцев договор является началом долгосрочных отношений, и успех деловых перспектив определяется гибкостью обеих сторон при его заключении.

В государственном секторе закупок, если не удалось установить хорошие отношения с заказчиком, всегда заказчик может найти формальные причины для разрыва контракта, и практически нет возможности судебным путем полностью компенсировать потери. В Китае существует специальное понятие «гуаньси» (guānxi), которое можно перевести на русский язык как "социальный капитал". Оно играет важную роль в деловой сфере Китая, описывая взаимоотношения между людьми, которые оказывают друг другу помощь и услуги, несмотря на различия в социальном статусе. Основой этого явления является доверие, которое проявляется во всех сферах жизни китайцев, включая деловую сферу. Установление прочных связей является древней традицией в китайском обществе, и эти связи могут существовать на протяжении всей жизни человека.

Примером использования принципов гуаньси в деловой практике служит компания Tencent в Китае. Они применяют принцип принятия, который поощряет принятие идей и

инноваций от всех участников. Они также используют принцип поощрения, который подчеркивает необходимость поощрения тех, кто предлагает инновации и идеи. Кроме того, они применяют принцип прозрачности, который призывает к прозрачности в общении и работе. Все эти принципы помогают компаниям создавать культуру инноваций и сотрудничества, что является ключевым фактором в современном бизнесе. Взаимоотношения между компаниями и государством также являются важной составляющей Гуаньси. Например, компания Huawei создала программу поддержки стартапов Digital In-Pulse, которая финансирует проекты в разных странах, стимулируя инновационную деятельность. Это не только привлекает внимание специалистов, но также создает положительный образ на государственном уровне. До сегодняшнего дня около 30 французских компаний получили поддержку от Huawei France. Это пример того, как многонациональная китайская компания помогает малым иностранным фирмам, устанавливая хорошие отношения и завоевывая репутацию в других странах.

Применение азиатских методик управления, менеджмента и организации бизнеса является неоспоримым преимуществом для современного российского бизнеса. Особенно это касается торгов на государственных закупках. С одной стороны, необходимо установить отношения с производителями и поставщиками, у которых планируется получать товары для реализации контрактов, а с другой стороны, уметь

найти общий язык с заказчиком – государственной системой, которая функционирует в своем времени и пространстве со своей бюрократией. Можно размышлять о том, хорошо это или плохо, однако основной принцип азиатской модели – это умение адаптироваться к ситуации и подстраивать бизнес под изменяющиеся реалии. Благодаря многовековым культурным традициям, на которых базируется азиатский бизнес, у нас есть возможность поучиться и черпать вдохновение для успешного создания собственного дела.

Поэтому мы рассмотрим государственные закупки не только с точки зрения практических шагов и основных проблем, но также обсудим, как азиатская модель управления бизнесом помогает получать конкурентное преимущество на практике и достигать значительных результатов.

Важно отметить, что хотя многие примеры эффективного управления относятся к крупным межнациональным корпорациям и разным отраслям производства и торговли, эти методы также применимы и к малому бизнесу. Развитие успеха крупных корпораций является результатом того, что вся система их бизнеса построена на одних принципах. Хотя некоторые могут достигать большего успеха из-за различных обстоятельств и случайностей, это не означает, что общие принципы применимы только к крупным игрокам.

Западный бизнес построен на устойчивой финансовой системе и высоком уровне жизни, что облегчает предпринимателям получение дешевых кредитов и привлечение инвести-

ций в свой бизнес. Большинство западных проектов и бизнес-идей требуют значительных начальных инвестиций, которые в России могут быть непосильными. Однако, поскольку большинство книг по бизнесу были привезены с Запада и переведены на русский язык, в российском мышлении укоренилась идея о создании бизнеса по американскому образцу. Предприниматели берут крупные кредиты, открывают свои маленькие бизнесы и страдают от экономических и политических потрясений в стране. В результате возникает ощущение, что для открытия собственного бизнеса требуется огромное количество денег, и без этого лучше не начинать. Однако, реальность не всегда соответствует тому, что описано в американских книгах.

С другой стороны, азиатский бизнес часто развивался в условиях значительных потрясений. Азиатские страны прошли через разрушительные войны и катаклизмы, и часто не обладали значительными природными ресурсами. Они начинали свой бизнес с нуля и благодаря своему особому подходу достигали успеха. Благодаря умению сокращать издержки, адаптироваться к существующей системе и строить доверительные отношения, восточный бизнес развивался и процветал.

Таким образом, азиатская модель управления бизнесом может быть ценным источником уроков и вдохновения для российского малого бизнеса. Умение адаптироваться к условиям, эффективно управлять издержками и развивать дове-

рие в отношениях с партнерами и клиентами может стать ключевым фактором успешного развития и процветания малых предприятий.

Всем известен факт о формировании экономик четырех великих азиатских тигров: Южной Кореи, Сингапура, Гонконга и Тайваня. Эта увлекательная история служит вдохновением и свидетельствует о том, что даже на суровом поле битвы рынка, где крепкие и богатые гегемоны, а также мощные западные корпорации обладают капиталом, превосходящим бюджеты многих государств, возможно достичь процветания и прибыльности.

Такое чудо азиатской экономики следует изучать всем предпринимателям, особенно тем, кто стремится заниматься государственными закупками. Потому что подход, применяемый в экономике небольшого государства, может послужить примером и для небольших компаний, поскольку экономические решения часто представляют сходство не столько в самих решениях, сколько в подходе к делу.

Пример азиатских тигров особенно актуален для предпринимателей, пытающихся основать свой бизнес и реализовать собственные проекты в новых сферах торговли. Некоторым может показаться, что начинать дело можно только обладая огромным капиталом и проходя курсы бизнес-администрирования, однако азиатские тигры доказали, что успех возможен даже при ограниченных ресурсах.

Что же имели в наличии Сингапур и Гонконг? Эти ма-

ленькие острова, прежде бедные колонии без собственной уникальной экономики, не обладали значительными ресурсами. Недостаток трудовых ресурсов и суровая конкуренция в регионе, где присутствуют такие громадные государства, как Китай, Индия, Индонезия, Малайзия и, конечно, США, которые уже заняли практически все экономические ниши, представляли собой серьезные препятствия. Каким образом они смогли преуспеть и преодолеть эти трудности?

История свидетельствует о том, что азиатский подход к управлению, основанный на экономической бережливости и постепенных улучшениях, позволил им постепенно достичь успеха. Справедливо хвалить Сингапур и его вождя Ли Куан Ю за то, как они вывели свою страну из состояния третьего мира в первый. Но не все осведомлены о том, что для достижения этого требовалось более сорока лет. Да, все прекрасное приходит с трудом, а восточный подход к планированию отличается долгосрочной перспективой, в отличие от западного, где ждут немедленного возврата инвестиций.

Эта история азиатского экономического подъема, полная вдохновения и уроков, проливает свет на возможности, которые могут открыться перед российским малым бизнесом, если применить принципы азиатских тигров и внедрить их в свои стратегии развития. Таким образом, и российским предпринимателям доступен путь к успеху и процветанию, даже в условиях жесткой конкуренции и ограниченных ресурсов. Также и в своей малой компании нужно не думать

о том, как сейчас заработать миллион с одной сделки, а как построить работу так, чтобы стабильно двигаться к достижению постоянного миллионного дохода, и за счет чего он будет обеспечен.

Роль конфуцианства оказала значительное влияние на успех четырех азиатских тигров. Культура конфуцианства с легкостью сочеталась с процессом индустриализации, поскольку она придавала большое значение стабильности, тяжелому труду, дисциплине, лояльности и уважению к авторитетам. Эти ценности стали основой корпоративных и политических институтов в странах азиатских тигров. Лидер Сингапура, премьер-министр Ли Куан Ю, настойчиво отстаивал азиатские ценности в качестве альтернативы западной культуре в Азии.

Китайский лидер Чан Кайши, бежавший на остров Тайвань после прихода коммунистов к власти на материковом Китае, внес существенный вклад в экономическое развитие Тайваня, основывая его на концепции конфуцианского «сяокана». В результате, к концу 1970-х годов Тайвань превратился в одного из "азиатских драконов". Концепции конфуцианства проникли в массовое сознание людей на Дальнем Востоке, и они стали руководствоваться принципами конфуцианской философии при основании и развитии своих бизнесов. Эти принципы включали гуманность ("жэнь"), гармонию ("хэ"), соблюдение ритуалов ("ли"), почтительность ("сяо"), добродетель ("де"), справедливость, исполне-

ние долга ("и") и благородство («грюнь-цзы»)

Эти конфуцианские принципы стали неотъемлемой частью бизнес-культуры азиатских тигров, поскольку они помогли создать гармоничное сочетание традиций и инноваций. Внедрение народного конфуцианства в массовое сознание людей на Дальнем Востоке стимулировало стремление к преуспеванию через постепенные улучшения и уважение к общественным ценностям.

Конфуцианские принципы также способствовали формированию этического основания в деловых отношениях. Уважение к старшим и авторитетам, добросовестность, ответственность и справедливость стали неотъемлемыми аспектами успешного бизнеса. Благодаря такому подходу, азиатские тигры смогли создать стабильные и эффективные корпоративные структуры, привлечь инвестиции и развить экономику на основе долгосрочной перспективы.

Сочетание конфуцианских ценностей с умелым использованием технологических достижений и развитием человеческого потенциала стало источником конкурентных преимуществ азиатских тигров. Они сумели преодолеть ограниченность ресурсами и соперничество с крупными государствами, выйти за рамки своих исторических обстоятельств и стать мировыми экономическими лидерами.

Таким образом, роль конфуцианства в успехе азиатских тигров заключалась в создании культуры, основанной на стабильности, труде, дисциплине и уважении к авторитетам.

Эти ценности стали основой эффективного управления, инноваций и успешного развития экономики. Под влиянием конфуцианства азиатские тигры нашли свою уникальную формулу успеха, которую можно взять в пример и для других небольших предприятий, стремящихся к преуспеванию в современном конкурентном мире.

Предприниматели и менеджеры, воспитанные по учениям Конфуция на Дальнем Востоке, обладают глубокими знаниями о том, как применять эти принципы для достижения успеха в бизнесе. Для них это не просто философия, а практическое применение тех же качеств, о которых было сказано тысячелетия назад.

Благодаря высокой моральности, уважению к труду и стремлению к совершенству, можно достичь великих результатов. Философия конфуцианства сформировала трудовую этику в Юго-Восточной Азии, которая включает веру в ценность усердной работы, преданность организации, бережливость, самоотдачу, гармоничные отношения, любовь к образованию и мудрости, а также заботу о социальном благополучии. Конфуцианские ценности требуют, чтобы человек в первую очередь был обязан своей семье и обществу, а не преследовал свои собственные интересы и возможности. Коллективные интересы считаются более важными, и, при необходимости, индивидуальные потребности могут быть принесены в жертву ради блага группы или организации.

В наше время, благодаря технологическому прогрессу,

время ускорилося. Все ожидают готовых и простых решений о том, как быстро заработать, где найти «магический» ключ к успеху. Многие стремятся поймать модные тренды, будь то инвестиции, криптовалюты, NFT и так далее. Однако лишь единицы действительно добиваются финансового благополучия, если вообще кто-то достигает его.

Однако основной вывод, который можно сделать о успехе, прекрасно сформулирован в мультфильме "Кунг-фу Панда" мастером Угвеем: "Секрет успеха заключается в том, что нет никакого секрета". Суть этой фразы заключается в том, что абсолютно каждый может достичь совершенства в своем деле, но не благодаря каким-то секретным формулам, а благодаря ежедневному труду, постоянному обучению, самосовершенствованию и наличию правильной команды, которая также мотивирована достижением поставленных целей.

В этом заключается успех азиатских тигров, которые начинали с нуля и планомерно двигались к достижению своих целей. Главное, что все понимали, это то, что успех – это не мгновенное явление, его нужно достигать, учиться и действовать как команда, объединяя весь народ.

Это принцип также относится к малым предпринимателям, которые начинают свой путь в бизнесе. Торги на госзакупках представляют отличную площадку для применения восточных методик, так как система государственных закупок четко регулируется, и нельзя просто изобрести революционный путь в торговле – здесь требуется системный под-

ход. В этой системе необходимо избегать творческих новаторских решений, как в коммерческом бизнесе, где успешная бизнес-идея или инновационный продукт могут перевернуть рынок. Вместо этого, необходимо избегать ошибок, тщательно планировать все шаги, подходить к торгам без эмоций и правильно взаимодействовать с заказчиками и партнерами. В государственных закупках побеждает тот, кто предлагает более низкую цену и не допускает ошибок в документах. Чтобы преуспеть в такой конкуренции, требуется ежедневная монотонная работа. Однако обращение к азиатским методикам помогло нам сократить путь к достижению результата, помогло нам верно расставить приоритеты в планировании и понять, какими конкретными действиями мы можем максимизировать нашу прибыль в условиях конкуренции. Мы также готовы поделиться нашими ошибками, и надеемся, что изучение этих ошибок даст вам преимущество и сэкономит ваши ресурсы на пути к успеху.

Одной из отличительных особенностей развивающихся азиатских рынков является протекционистская модель государственного управления. В Японии, которая стала пионером азиатского экономического чуда, был разработан механизм оперативного вмешательства государства в деятельность частных предприятий, известный как «административное руководство».

Механизм административного руководства в Японии представляет собой систему регулирования экономики, в ко-

торой государство активно участвует в управлении частными предприятиями и координирует их деятельность в интересах национальной экономики в целом.

Система административного руководства основывается на тесных отношениях между правительственными органами и предприятиями, а также на сотрудничестве между самими предприятиями. Она включает множество механизмов, которые позволяют правительству контролировать экономические процессы в стране и повышать их эффективность.

Один из основных механизмов административного руководства – создание сильных и влиятельных вертикальных группировок предприятий, известных как кэйрэцу. Кэйрэцу состоят из нескольких предприятий, работающих в одной отрасли, и подчиняются общему руководству, часто являющемуся правительственным ведомством. Таким образом, государство получает возможность контролировать и регулировать деятельность предприятий, входящих в кэйрэцу.

Еще одним механизмом административного руководства является создание правительственных агентств, которые занимаются регулированием отдельных отраслей экономики. Такие агентства обычно работают в тесном сотрудничестве с предприятиями и разрабатывают общую стратегию для своей отрасли. Они также могут выступать в качестве посредников между предприятиями и правительственными органами.

Кроме того, в Японии существуют так называемые "банки

роста", которые предоставляют финансовую поддержку малому и среднему бизнесу. Эти банки финансируют проекты, которые не получили бы поддержки в обычных коммерческих банках, и также могут предоставлять консультации и помощь в развитии бизнеса.

Механизм административного руководства, аналогичный японскому, применяется и в других азиатских странах, таких как Южная Корея, Тайвань, Сингапур и Китай. В этих странах государственное вмешательство в экономику также считается ключевым фактором их экономического успеха.

Например, в Южной Корее, крупные корпорации, такие как Samsung и Hyundai, получают поддержку от правительства, которое предоставляет им кредиты, льготы и субсидии для развития и совершенствования производственных технологий. Азиатские страны продемонстрировали успешность и конкурентоспособность своих методик ведения бизнеса. Например, Южная Корея активно привлекает зарубежные инвестиции и помогает своим компаниям выходить на международные рынки. Тайвань, в свою очередь, придерживается протекционистской экономической политики, предоставляя финансовую и техническую поддержку своим компаниям для создания национальных лидеров в различных отраслях. Сингапур использует административное руководство для привлечения зарубежных инвестиций, развития высокотехнологичных секторов и улучшения инфраструктуры.

Китай же успешно применяет механизм административ-

ного руководства для стимулирования развития новых отраслей, таких как высокотехнологичное производство и чистая энергетика. Правительство предоставляет льготы и субсидии компаниям, занимающимся инновациями и разработкой новых технологий. Таким образом, азиатские страны успешно применяют механизмы административного руководства для достижения экономического роста и создания конкурентоспособных национальных компаний.

В России также наблюдаются тенденции к протекционистской политике государства, и именно поэтому отрасль госзакупок становится актуальной и перспективной для предпринимателей. Чем сильнее государство стремится ограничить иностранную конкуренцию, тем больше возможностей открывается для бизнеса, связанного с госзакупками. В этом контексте применение азиатских методик ведения бизнеса, где государство играет существенную роль в экономических процессах и может вмешиваться в деловую сферу, дает ключевое преимущество перед конкурентами, следующими западным моделям. Многие предприниматели просто пытаются перенести коммерческий бизнес на государственные закупки и действовать так же, как в обычных условиях, где основными факторами являются маркетинг и конкурентоспособная цена. Однако в сфере госзакупок важны другие качества и инструменты предприятия для достижения успеха. Кроме того, существуют и определенные риски, которые необходимо учитывать.

Протекционистские законы в области госзакупок, такие как Федеральные законы № 44 и № 223, устанавливают приоритеты для отечественных товаров и предоставляют возможности только российским компаниям (а также компаниям из некоторых стран Евразийского экономического союза) участвовать в торгах. Они также предусматривают различные преференции для малых предпринимателей. Это создаст возможность развивать бизнес, используя государственную поддержку на менее конкурентном рынке.

На коммерческом рынке вы, вероятно, будете вынуждены конкурировать с крупными магазинами, но в сфере госзакупок существует разделение на экономические секторы, где крупные компании не могут участвовать в торгах, предназначенных для малых предпринимателей. Западные гиганты также ограничены в возможности участия в этой сфере.

Конечно, нельзя сказать, что такая система лишена недостатков. Политические и экономические процессы, происходящие в России, могут не внушать энтузиазма. Бизнес может сталкиваться с закрытием, а государство может вводить все больше репрессивных ограничений.

Однако именно в такой ситуации рынок все больше ориентируется на государственный сектор, поскольку частные предприятия в период кризиса испытывают трудности. В связи с этим, следует рассмотреть возможность перестроить свой бизнес на госзакупки, поскольку, независимо от покупательского спроса, товары всегда будут необходимы шко-

лам, больницам, полицейским участкам, администрациям и другим государственным учреждениям. Этим организациям выделяются бюджетные средства, которые они обязаны использовать.

Таким образом, данная ниша становится актуальной в современной России, и именно азиатский подход к управлению может помочь построить эффективную бизнес-модель в этой области. Стоит отметить, что Япония благодаря своей методике и философии смогла восстановиться после Второй мировой войны и стать одной из лидирующих мировых экономик. По примеру Японии и другие азиатские страны-тигры достигли успеха, показав, что даже при ограниченных ресурсах можно создать успешную экономику и бизнес благодаря правильной организации и дисциплине.

Большое влияние на философию восточного бизнеса оказывает военный трактат «Искусство войны» Сунь-цзы. Книга состоит из 13 глав, каждая из которых рассказывает о различных аспектах военной стратегии и тактики. Многие предприниматели используют принципы «Искусства войны» в управлении своими делами. Популярность и цитируемость этой книги в современной бизнес-индустрии говорят о ее неоспоримых достоинствах.

Сунь-цзы обосновал необходимость комплексного системного подхода к войне, качественной подготовки и взвешивания решений. Его труды применимы к любому серьезному делу, требующему изучения множества факторов и ас-

пектов. Хотя «Искусство войны» известно и популярно в бизнес-среде, это не умаляет его значимости. Так же, как таблицу умножения, которую все учат в школе. «Искусство войны» является неотъемлемой частью бизнеса, как и основы счета. В настоящее время у всех есть калькуляторы в телефонах, и, кажется, нет необходимости считать вручную или читать философские трактаты, которые кажутся несвязанными с современным бизнесом. Однако такие знания существенно расширяют кругозор, что является крайне важным в быстроизменяющемся мире. Это особенно важно в контексте государственных закупок, где необходимо обладать обширной информацией и быть готовым к постоянным обновлениям.

Поэтому рассмотрим применение идей Сунь-цзы к условиям торгов на госзакупках. Эти идеи прекрасно вписываются в процесс построения успешного дела на торгах, поскольку стратегическое мышление играет здесь гораздо большую роль, чем простая удача.

В обычном бизнесе всегда существуют случайные факторы успеха: вы можете найти востребованный товар или предоставлять редкую и нужную услугу в определенном месте, и благоприятное стечение обстоятельств поможет вам добиться успеха. Но также может произойти и обратное: вы можете делать все правильно, но череда негативных событий разрушит ваше дело.

В государственных закупках это иначе. Для бизнеса в этой

сфере разработаны специальные правила и порядок действий, которые необходимо соблюдать, чтобы получить возможность работать. Более того, торги направлены на обеспечение равных возможностей для всех участников: например, в электронных аукционах начальные части заявок являются анонимными, что исключает предвзятость заказчика и устанавливает равные стартовые условия для всех участников. Такой подход уравнивает шансы и делает стратегическое мышление ключевым фактором успеха.

Поэтому применение идей Сунь-цзы в контексте государственных закупок помогает построить успешное дело на торгах. Эти идеи подчеркивают важность стратегического мышления и комплексного подхода к анализу и принятию решений.

Применение идей Сунь-цзы в условиях госзакупок позволяет предпринимателям осознать, что успех не зависит только от внешних обстоятельств или случайных факторов, а от стратегического планирования, глубокого анализа и принятия взвешенных решений.

Сунь-цзы уделял особое внимание факторам, таким как оценка ситуации, анализ преимуществ и недостатков, определение целей и планирование действий. Такие принципы находят свое применение в контексте государственных закупок, где важно учитывать разнообразные факторы, включая требования заказчика, конкуренцию, бюджетные ограничения и правовые нормы.

Стратегическое мышление и планирование помогают предпринимателям определить свои преимущества, разработать эффективные стратегии привлечения заказов и повышения конкурентоспособности. Идеи Сунь-цзы об умении адаптироваться к изменяющейся среде и гибко реагировать на новые возможности становятся ценными в контексте государственных закупок, где требуется быстрая адаптация к изменениям правил и условий.

Кроме того, управление рисками играет важную роль в успешных государственных закупках. Предприниматели, применяющие принципы Сунь-цзы, осознают важность оценки рисков и разработки стратегий их управления. Это помогает минимизировать негативные последствия возможных неудач и повышает вероятность успешного завершения торгов.

Таким образом, применение идей Сунь-цзы в бизнесе на государственных закупках способствует развитию стратегического мышления, комплексного анализа и гибкости в принятии решений. Эти принципы помогают предпринимателям эффективно конкурировать, успешно привлекать заказы и обеспечивать долгосрочное развитие своего бизнеса в этой сфере.

В таких условиях стратегический подход становится определяющим для достижения успеха. В государственных торгах вы не имеете возможности контролировать сам процесс аукциона, поведение заказчика или действия конкурентов.

Вы не зависите от рекламы или других внешних факторов. Однако вы можете изменить свой собственный подход к бизнесу – может быть он будет хаотичным или тщательно продуманным.

Именно поэтому "Искусство войны" Сунь-цзы столь актуально в сфере государственных торгов. Стратегические методы находят здесь широкое применение и дают ощутимые результаты, более существенные, чем в коммерческом секторе.

Можно, конечно, применять идеи Сунь-цзы в малом бизнесе, продавая товары в розницу, но какая польза будет от мудрых мыслей, если никто не будет покупать ваш товар? Если все покупатели обращаются к крупным конкурентам. Государственные торги переворачивают ситуацию: заказчик не может просто так закупить товары у вашего крупного конкурента – ему необходимо провести процедуру закупки, и у вас такие же шансы на ее выигрыш, как и у ваших конкурентов. Здесь больше зависит от ваших решений, и важными становятся стратегические идеи о том, как преуспеть в различных ситуациях. Именно поэтому мы обращаемся к "Искусству войны" и ищем применение опыта великого китайского мыслителя и полководца в современном искусстве торговли.

# **Государственные закупки: Тигр в джунглях бюрократии**

Бизнес B2G (бизнес-партнерство с государственными организациями) и государственные закупки играют важную роль в экономике России. Они предоставляют возможности для сотрудничества частного и публичного секторов, способствуют развитию инфраструктуры и стимулируют экономический рост. Однако, чтобы успешно заниматься бизнесом B2G и участвовать в государственных закупках, необходимо учитывать особенности этой сферы. В данной главе рассмотрим основные аспекты и характеристики бизнеса B2G и государственных закупок в России.

# **Законодательные основы государственных закупок**

Законодательные основы государственных закупок в России являются основой для проведения закупочных процедур и регулируют взаимодействие между государственными организациями и предпринимателями. Основным документом, регулирующим эту сферу, является Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд".

Данный закон определяет основные принципы и правила проведения государственных закупок. Он устанавливает порядок планирования, организации и осуществления закупочных процедур, а также требования к участникам закупок и права и обязанности государственных организаций.

Одним из ключевых принципов контрактной системы является прозрачность. Закон предусматривает обязательную публикацию информации о планируемых и проводимых закупках на специальных электронных площадках. Это обеспечивает равные возможности для всех потенциальных участников и способствует конкуренции.

Кроме того, закон устанавливает требования к участникам государственных закупок. Предприниматели, желающие принимать участие в закупках, должны соответство-

вать определенным критериям, необходимым для каждого вида торгов. В электронных аукционах, где главным фактором победы является ценовое предложение законом и заказчиком устанавливаются единые требования, среди которых правильно оформленная информация об организации, регистрация на соответствующей площадке и грамотно заполненная заявка. В некоторых видах процедур, как электронные конкурсы, заказчики могут устанавливать дополнительные требования к участникам и методику оценки каждого отдельного требования. Такие требования могут заключаться в опыте исполнения аналогичных контрактов, обладанием квалификаций и другими дополнительными параметрами.

Чаще всего такие требования предъявляются для творческих и архитектурных работ, где квалификация исполнителя играет, действительно, важную роль. Электронные торгах по поставке товаров обычных товаров и услуг ограничиваются чаще всего едиными требованиями к участникам, установленным законодательством и извещением о проведении процедуры, потому доступны для большинства предпринимателей, которые внимательно изучили документацию и правильно оформили все документы.

И хотя, прочитав данный раздел, может показаться, что очень сложно разобраться во всей документации и законодательстве, на деле, в связи с электронным порядком участия в торгах все эти документы быстро анализируются и заполняются в электронном виде.

Важным аспектом законодательных основ государственных закупок является возможность обжалования решений и результатов закупочных процедур. Предприниматели имеют право обратиться в специальные органы или комиссии по разрешению споров в случае нарушения их прав или недобросовестного конкурентного поведения со стороны заказчика или других участников закупок.

Для успешного участия в государственных закупках в России необходимо тщательно изучить законодательные нормы, требования и процедуры, а также следить за их изменениями и обновлениями. Подготовка и знание правовой базы позволят предпринимателям эффективно участвовать в конкурсах и успешно конкурировать за государственные контракты.

Однако, помимо самого законодательства, важно также учитывать практические особенности и нюансы государственных закупок в России. Различные регионы могут иметь свои специфические правила и требования, поэтому важно ознакомиться с ними при планировании и осуществлении бизнеса B2G.

# Классификация государственных закупок

Классификация государственных закупок в России осуществляется на основе различных критериев. Рассмотрим некоторые из них:

## 1. По стоимости закупки:

**Малые закупки:** Сумма закупки не превышает установленный порог, определяемый законодательством. Обычно данная категория имеет упрощенные процедуры и требования для участия.

**Крупные закупки:** Сумма закупки превышает порог для малых закупок. Крупные закупки обычно подразумевают более сложные процедуры, включая открытые конкурсные процедуры, электронные аукционы и другие формы соревнования между участниками.

## 2. По виду товаров или услуг:

**Товары:** Закупка материальных товаров, включая сырье, оборудование, запасы и другие предметы.

**Работы:** Закупка строительных, ремонтных, монтажных и других видов работ.

**Услуги:** Закупка различных видов услуг, таких как консультационные, транспортные, информационные и другие.

## 3. По региону проведения:

**Федеральные закупки:** Закупки, проводимые на федеральном уровне, для обеспечения государственных нужд на всей территории Российской Федерации.

**Региональные закупки:** Закупки, проводимые органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации для обеспечения государственных нужд на территории конкретного региона.

**Муниципальные закупки:** Закупки, проводимые органами местного самоуправления (муниципалитетами) для обеспечения муниципальных нужд.

Классификация государственных закупок позволяет участникам бизнеса B2G лучше понять специфику и особенности каждой категории, а также определить подходы и стратегии для успешного участия в торгах. Важно учитывать требования и процедуры, связанные с каждой категорией, чтобы эффективно конкурировать за государственные контракты.

# Основные виды тендерных процедур

В рамках государственных закупок в России существует довольно большое количество видов процедур, по которым разыгрываются государственные контракты. Типы процедур зависят от того, что непосредственно является предметом будущего контракта. Если заказчику необходимы простые потребительские товары, например, канцелярские, то главными требованиями являются цена и соответствие товара техническому заданию. Заказчику, в данном случае, необходимо провести более быструю процедуру и выбрать наилучшее ценовое предложение. Отдельных дополнительных требований к квалификации к участникам не предъявляется. Даже наоборот, заказчики обязаны часть своих торгов разыгрывать среди малых предпринимателей, и соответственно делать более лояльные требования к участникам.

С другой стороны, если речь идет о больших проектах, о строительстве, о творческих услугах или научных услугах, то заказчик может предъявить дополнительные требования и провести другой вид торгов: конкурс.

Выходя на рынок госзакупок, следует исходить из того, чем именно вы хотите заниматься: уникальные ли ваши товары и услуги или же вы предлагаете типовые продукты, от этого зависит выбор участия в тех или иных видах процедур, что требует специфики при подготовке. Участвовать во всех

видах процедур не очень целесообразно, так как каждый вид торгов требует погружения и детального изучения порядка проведения закупки, что может ограничить действия предпринимателя. Тем не менее, мы приведем основные виды торговых процедур с краткой характеристикой для понимания существенных различий:

## I. Открытый конкурс

Открытый конкурс является одной из основных процедур государственных закупок по 44-ФЗ. Его основными особенностями являются:

**Публичность и доступность:** Заказчик обнародует извещение о проведении конкурса, которое будет доступно для ознакомления всем потенциальным участникам.

**Квалификационные требования:** Участники должны соответствовать определенным квалификационным требованиям, установленным заказчиком в извещении о проведении конкурса.

**Комплексная оценка предложений:** Заказчик оценивает предложения участников по различным критериям, таким как цена, качество, сроки выполнения и другие параметры, указанные в документации конкурса.

## II. Ограниченный конкурс

Ограниченный конкурс отличается открытым конкурсом тем, что заказчик предварительно выбирает ограниченное

количество участников на основе предварительного отбора. Особенности требований к участникам в ограниченном конкурсе включают:

**Предварительный отбор:** Заказчик определяет критерии для предварительного отбора участников, такие как квалификация, опыт работы, наличие сертификатов и лицензий.

**Конкурсные предложения:** Допущенные участники представляют свои конкурсные предложения, которые оцениваются заказчиком на основе критериев, указанных в документации конкурса.

### III. Запрос предложений

Запрос предложений представляет собой процедуру, в рамках которой заказчик подробно описывает требования к товару или услуге и приглашает потенциальных поставщиков представить свои предложения. Особенности требований к участникам в запросе предложений включают:

**Детальное описание требований:** Заказчик предоставляет документацию, в которой подробно описываются требования к предлагаемому товару или услуге.

**Комплексная оценка предложений:** Заказчик оценивает предложения участников по различным критериям, таким как цена, качество, сроки выполнения и другие параметры, указанные в документации запроса предложений.

### IV. Запрос котировок

Запрос котировок является простой и быстрой процедурой государственных закупок. Особенности требований к участникам в запросе котировок включают:

Простота процедуры: Запрос котировок обычно не требует предоставления сложной документации и формальностей со стороны участников.

Формирование ценовых котировок: Участники предоставляют ценовые котировки на основе условий и требований, установленных заказчиком.

Каждая из указанных тендерных процедур имеет свои особенности и требования, которые регулируются нормативными актами и условиями каждой конкретной закупки. Участники должны внимательно изучать требования и предоставлять необходимую документацию в соответствии с установленными правилами.

## V. Электронный аукцион

Электронный аукцион является одной из ключевых процедур государственных закупок по 44-ФЗ, которая проводится с использованием электронной площадки. Особенности требований к участникам в электронных аукционах включают:

Электронная площадка: Участники должны быть зарегистрированы на электронной площадке, на которой проводится аукцион. Регистрация может требовать предоставления

определенной информации и документов.

**Подача заявок и предложений:** Участники подают заявки и предложения в электронной форме через систему электронной площадки в установленные сроки.

**Конкурентные предложения:** В рамках электронного аукциона участники имеют возможность подавать конкурентные предложения, улучшая свои предложения по цене или другим параметрам в заданные временные интервалы.

**Автоматизированная оценка предложений:** Система электронной площадки автоматически оценивает предложения участников, используя заданные алгоритмы и критерии, такие как цена, качество или сроки выполнения.

Особенностью электронных аукционов является использование информационно-коммуникационных технологий, которые позволяют ускорить и упростить процесс проведения закупок. Участники должны быть знакомы с правилами и требованиями, установленными для каждого электронного аукциона, и следовать им для эффективного участия в данной процедуре.

Важно отметить, что в рамках 44-ФЗ могут быть и другие виды тендерных процедур, в зависимости от особенностей и потребностей конкретных закупок. Участники бизнеса B2G должны быть готовы адаптироваться к различным процедурам и соответствовать требованиям, предъявляемым к участникам в каждой из них.

# В поисках добычи: Преимущества и вызовы бизнеса с государством

Бизнес B2G (Business-to-Government) в России предоставляет предпринимателям ряд преимуществ, но также сопряжен с определенными вызовами. Рассмотрим эти аспекты подробнее:

## Преимущества бизнеса B2G:

1. Стабильный поток заказов: Сотрудничество с государственными организациями может обеспечить постоянный и стабильный поток заказов. Государственные органы и учреждения являются крупными заказчиками и постоянно нуждаются в товарах и услугах различного рода.

2, Повышение репутации и доверия: Работа с государственными организациями может способствовать повышению репутации и доверия к компании. Заключение контрактов с правительственными учреждениями может быть воспринято как признак надежности, профессионализма и качества работы.

3, Возможности для роста и развития: Участие в бизнесе B2G может открыть новые возможности для роста и развития компании. Расширение клиентской базы, доступ к новым рынкам и секторам экономики, а также возможность

использовать государственные программы поддержки и финансирования – все это может способствовать успеху и процветанию предприятия.

Однако, бизнес B2G также сталкивается с некоторыми вызовами:

1. Высокая конкуренция: Конкуренция в сфере государственных закупок может быть ощутимой. Множество компаний стремится выиграть государственные контракты, что создает сильную конкуренцию. Предпринимателям приходится проявлять высокую профессиональную компетентность и конкурентоспособность: а также незаурядные стратегические качества для успешного участия в тендерах.

2. Сложные процедуры закупок: Процедуры государственных закупок часто являются сложными и требуют от предпринимателей хорошей подготовки и понимания правил и требований. Необходимость правильно оформлять документацию, проходить проверки и соответствовать правовым нормам может быть вызовом для многих участников.

3. Высокие стандарты качества и соблюдение правовых требований: Государственные организации обычно стремятся сотрудничать с надежными и квалифицированными поставщиками товаров и услуг. Предприниматели, участвующие в бизнесе B2G, должны демонстрировать соответствие высоким стандартам качества, безопасности и этическим нормам. Также важно соблюдать все правовые требования и

нормы, связанные с государственными закупками.

В целом, несмотря на вызовы, бизнес B2G в России предоставляет предпринимателям значительные возможности для роста и развития, а также позволяет установить долгосрочные и стабильные партнерские отношения с государственными организациями. Эффективное управление вызовами и грамотный подход к участию в госзакупках могут помочь предприятию достичь успеха в данной сфере.

# **В поисках преимущества: Тенденции и инновации в сфере государственных закупок по пути тигра**

Сфера государственных закупок в России постоянно развивается и претерпевает изменения. В последние годы наблюдаются тенденции к цифровизации процессов, повышению открытости и прозрачности, а также использованию новых технологий, таких как электронные площадки и системы электронного документооборота. Предпринимателям, желающим заниматься бизнесом B2G, важно быть в курсе этих тенденций и готовыми к внедрению инноваций, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Внедрение электронных площадок и систем электронного документооборота позволяет автоматизировать процессы, упростить взаимодействие между участниками и повысить прозрачность и эффективность закупочных процедур. Электронные аукционы и другие электронные процедуры становятся все более популярными, поскольку они позволяют снизить затраты времени и ресурсов, ускорить процесс принятия решений и предоставить равные возможности для всех участников.

Другой важной тенденцией является повышение открытости и прозрачности в сфере государственных закупок. В России существуют меры и требования, направленные на предотвращение коррупционных практик и обеспечение честной конкуренции. Внедрение электронных систем позволяет публиковать информацию о проводимых закупках и их результатах, что способствует прозрачности процесса и контролю со стороны заинтересованных сторон.

В сфере государственных закупок также наблюдаются инновации, связанные с использованием новых технологий. Например, внедрение систем искусственного интеллекта и аналитики данных может помочь в проведении более точного анализа рынка и прогнозировании спроса. Технологии блокчейн могут обеспечить безопасность и неподдельность информации о закупках. Кроме того, внедрение электронных систем управления контрактами и мониторинга исполнения контрактов позволяет эффективно контролировать выполнение условий договоров.

Однако, с развитием технологий и внедрением новых процессов возникают и вызовы. Важно для предпринимателей быть готовыми к освоению новых инструментов и систем, обеспечивать информационную безопасность и защиту персональных данных, а также следить за обновлениями законодательства и требованиями в сфере государственных закупок.

В целом, следить за тенденциями и инновациями в сфере

государственных закупок является важной задачей для предпринимателей, желающих успешно работать в сфере B2G.

# Применение азиатских методик ведения бизнеса

Применение азиатских методик ведения бизнеса в сфере B2G (бизнеса с государственными организациями) в России может действительно обеспечить ряд преимуществ. Азиатские страны, такие как Япония, Китай, Сингапур и Южная Корея, имеют свои особенности и методики, которые могут быть полезны при ведении бизнеса с государственными заказчиками в России. Ниже перечислены некоторые из возможных преимуществ:

1. **Сильное партнерство:** Азиатские методики делового взаимодействия акцентируют внимание на развитии долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений. Это подходит для сферы B2G, где установление доверия и надежных партнерских связей с государственными организациями является критически важным. Применение азиатских методик может помочь в построении эффективных и стабильных партнерств с государственными заказчиками.

2. **Культурное понимание:** Азиатские страны имеют свои особенности в культуре, обычаях и предпочтениях ведения бизнеса. Учетывание этих аспектов и адаптация подхода к государственным заказчикам в России может помочь устано-

вить гармоничные отношения и понимание. Это может повысить эффективность коммуникации и взаимодействия с государственными организациями.

3. Инновационные подходы: Некоторые азиатские страны славятся своими инновационными и технологическими достижениями. Применение азиатских методик может помочь предприятиям внедрить инновационные подходы и технологии в различные сферы госзакупок. Это может повысить конкурентоспособность и создать преимущество в борьбе за контракты.

4. Гибкость и адаптивность: Азиатские страны обычно проявляют высокую гибкость и способность быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям и условиям рынка. В сфере госзакупок, где требования и процедуры могут изменяться, гибкий подход может помочь предприятию быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям.

5. Управление рисками: Азиатские методики также обращают внимание на управление рисками и разработку стратегий для минимизации негативных последствий. В сфере государственных закупок, где существует определенный уровень риска, применение азиатских методик может помочь предприятию эффективно управлять рисками и принимать взвешенные решения.

Бизнес B2G и государственные закупки в России пред-

ставляют собой значимую область деятельности с особыми требованиями и возможностями. Понимание законодательных основ, классификации закупок, а также адаптация к изменениям и внедрение инноваций являются ключевыми факторами успеха в этой сфере. Необходимо помнить, что эффективное взаимодействие с государственными организациями требует тщательной подготовки, стратегического подхода и непрерывного развития профессиональных навыков.

# Мастерство тигра: Основы стратегического подхода для достижения успеха

*Тот, кто победит себя вчерашнего, сможет победить сильнейшего.*

*Миямото Мусаси*

На рынке существует множество теорий и методов, обещающих победу и выигрыш контрактов в государственных торгах. Множество платных и бесплатных консультантов гарантируют максимальный процент успеха, если вы примените их методику. Однако парадокс заключается в том, что количество побед не является показателем успешного ведения бизнеса, поскольку особенность государственных закупок заключается в возможности заключить контракт по себестоимости или даже ниже рыночной цены. Таким образом, участник торгов может на бумаге быть победителем и записывать в свой актив сотрудничество с престижными организациями и компаниями, но на практике такие сделки не принесут ему прибыль.

Часто владельцы торговых предприятий используют государственные закупки как возможность избавиться от товарных остатков и превратить неликвидные активы в деньги.

Они готовы предоставить большие скидки, приближенные к себестоимости, лишь бы реализовать товар, который лежит на складе.

Такая стратегия использования государственных закупок для избавления от товарных остатков имеет свои преимущества и недостатки. С одной стороны, она позволяет освободить пространство на складе и получить деньги за товар, который иначе мог бы остаться нереализованным. Это может быть особенно полезно, если у вас накопились большие объемы неликвидных товаров.

Однако стоит помнить, что такая стратегия может иметь негативные последствия для бизнеса в долгосрочной перспективе. Предоставление больших скидок на товары близкие к себестоимости может создать прецедент и сформировать ожидания у заказчиков о низких ценах. Это может негативно сказаться на вашей репутации и деловых отношениях, а также привести к снижению доходности и прибыльности бизнеса.

Вместо простого избавления от товарных остатков через государственные закупки, целесообразно разработать более стратегический подход к участию в торгах. Это может включать анализ рынка, исследование потребностей заказчиков, выработку конкурентных преимуществ и предложение ценовой политики, которая соответствует стоимости ваших товаров и услуг.

Такой подход позволит вам не только использовать госу-

дарственные торги для реализации товарных остатков, но и строить долгосрочные и стабильные деловые отношения, увеличивать прибыльность бизнеса и укреплять свою позицию на рынке государственных закупок.

При выборе стратегии участия в закупках, важно определить цель, с которой вы принимаете участие в торгах. От этой цели будут зависеть такие аспекты бизнеса, как ценообразование, организация логистики и другие. Главная ошибка заключается в том, чтобы выбрать стратегию и затем пытаться формулировать цели в соответствии с ней.

Мы рассматриваем закупки как возможность построения прибыльного и успешного бизнеса, а не просто как дополнительный источник сбыта товара. Это полноценный рынок, с помощью которого можно развивать высокомаржинальный бизнес. Именно через такую установку формируется главная цель участия в торгах – извлечение прибыли и ее максимизация.

Исходя из этой цели, мы можем рассмотреть несколько стратегий участия в торгах, чтобы определить наиболее подходящую для достижения целей. Начнем с очевидного утверждения: чем больше контрактов выиграно, тем выше доход и, в конечном итоге, прибыль. Однако это утверждение совершенно неверно, даже если не учитывать возможность заключения контрактов по цене ниже себестоимости. Давайте разберемся, почему так.

Для достижения цели максимизации побед или увеличе-

ния процента успеха, необходимо использовать цену контракта как инструмент и предлагать самую низкую возможную цену. Однако, в запросах котировок, где подача предложений происходит в закрытом порядке, необходимо заранее точно рассчитать минимальную стоимость при подаче заявки, так как нельзя пересмотреть цену в процессе. Таким образом, чем ближе предложенная сумма контракта к себестоимости, тем больше шансов на победу.

Однако следует помнить, что стоимость контракта должна быть положительной, иначе максимизация побед по минимальной цене может привести к неприбыльности. Важно найти баланс между конкурентоспособностью цены и прибыльностью бизнеса. Например, даже если наценка на контрактах приносит около 2 % прибыли в месяц, это составляет 24 % годовых дохода, что может быть привлекательной инвестицией.

Однако такая прекрасная картина начинает рушиться при столкновении с реальностью. Победа в аукционе и заключение контракта являются лишь первым этапом работы с заказчиком и первым шагом к получению денег. Наценка на товар не учитывает логистических сложностей, связанных с доставкой товара. Даже если расходы на логистику были рассчитаны и учтены в итоговой сумме контракта, в долгосрочной перспективе логистика может столкнуться с непредвиденными проблемами.

Задержки в доставке, потерянный или испорченный то-

вар, путаница с грузом и другие непредвиденные причины или человеческие ошибки могут привести к дополнительным расходам. В результате, даже при минимальной цене контракта, эти дополнительные расходы могут привести к убыткам.

Может показаться, что при должном качестве работы и успешном выполнении большого количества контрактов, незначительный процент непредвиденных сложностей в других контрактах будет компенсирован. Однако ошибки в логистике могут привести не только к потере денег, но и к затратам времени. Разрешение непредвиденных ситуаций требует дополнительных усилий и ресурсов. Вам придется разбираться с производителями из-за некачественного товара, требовать компенсацию от логистических компаний и искать потерянный товар. Эти процессы занимают много времени и умаляют эффективность участия в новых торгах и исполнение текущих контрактов.

Вынужденное делегирование этих проблем другим людям приводит к дополнительным затратам, а использование собственного времени снижает эффективность вашей работы. Поэтому, помимо цены контракта, важно учитывать и потенциальные риски и затраты, связанные с логистикой, при выборе стратегии участия в закупках.

Поэтому, при выборе стратегии участия в государственных торгах, необходимо принимать во внимание не только цену контракта, но и реальные логистические сложности

и потенциальные риски, связанные с выполнением заказа. Важно оценивать не только возможность выигрыша и количество контрактов, но и способность эффективно и без проблем выполнять эти контракты.

Следует учитывать, что непредвиденные ситуации в логистике могут привести к дополнительным расходам, как финансовым, так и временным. Разбирательства с поставщиками и логистическими компаниями, а также решение проблем, требуют значительных усилий и отвлекают от основной деятельности. Это может снизить эффективность участия в новых торгах и исполнение текущих контрактов.

Важным аспектом в государственных закупках является поведение заказчика, который может стать дополнительным непредвиденным и неконтролируемым фактором. В идеальной ситуации четкое выполнение технического задания должно приводить к приемке товара и подписанию акта. Однако в реальности заказчики имеют различные подходы и иногда формулируют задание неоднозначно. Это особенно важно при сложных и технологичных товарах, где необходимо учесть множество нюансов при заключении контракта. Кроме того, человеческий фактор также может сыграть роль, и представитель заказчика может отказать в приемке по субъективным причинам, будь то личные предпочтения, несоответствие ожиданиям по цвету или дизайну и тому подобное.

Правильное исполнение технического задания и приемка

товара осуществляются людьми, а не автоматическими системами. В результате, возможны отказы, связанные с человеческим фактором, и они встречаются довольно часто. Чтобы предотвратить такие ситуации, закупочное законодательство должно предоставить достаточные гарантии поставщикам и установить четкие критерии приемки товара в контрактах. Однако, на практике поставщики все равно оказываются в невыгодном положении, поскольку оплата товара происходит только после окончательной приемки. Это создает зависимость от заказчика и риски для поставщика, который уже вложил средства в исполнение контракта и рассчитывает получить их обратно, включая свою прибыль.

Когда возникают спорные ситуации с заказчиком, необходимо проводить переговоры и разрешать споры, что требует дополнительного времени и ресурсов. Хотя каждый отказ заказчика может быть оспорен, это может привести к затяжным судебным разбирательствам в арбитражном суде. Процессуальные сроки и дополнительные расходы, связанные с судебными процессами, могут значительно затянуться. От трех до пяти месяцев без учета апелляции считается минимальными сроками, но в среднем такие споры могут рассматриваться более года. Все это время поставщик не может получить свои замороженные средства, которые были вложены в товар и выполнение контракта. Это может серьезно нарушить финансовую стабильность и возможности поставщика и даже привести к развалу бизнеса.

Таким образом, поведение заказчика и возможные споры, связанные с приемкой товара являются существенным риском в государственных закупках. Необходимо учитывать этот фактор при разработке стратегии участия в торгах и заключении контрактов, а также искать способы снижения зависимости от заказчика и укрепления прав поставщиков в данной сфере.

Одна из серьезных проблем, связанных с отказом заказчика, заключается в возможном разбирательстве в ФАС (Федеральная антимонопольная служба) и включении поставщика в реестр недобросовестных поставщиков. Это может иметь катастрофические последствия, так как поставщик лишается возможности участвовать в новых торгах.

Теория вероятностей демонстрирует, что с увеличением числа выигранных контрактов вероятность возникновения неблагоприятных и спорных ситуаций также возрастает, требуя от поставщика дополнительного внимания. Это связано с несколькими факторами.

Во-первых, с увеличением числа контрактов увеличивается объем работы и ответственности для поставщика. Большое количество контрактов означает больше заказов, больше поставок, больше взаимодействий с заказчиками и больше возможностей для ошибок или непредвиденных обстоятельств. Каждый контракт может иметь свои уникальные требования и условия, что увеличивает вероятность возникновения проблем в ходе исполнения.

Во-вторых, увеличение числа контрактов может привести к росту комплексности и разнообразия поставляемых товаров или услуг. Если поставщик предлагает различные продукты или услуги, каждый из которых имеет свои особенности и технические требования, то возрастает вероятность возникновения проблем при их выполнении. Сложные технические или производственные процессы, использование новых технологий или материалов также увеличивают риск возникновения непредвиденных проблем.

В-третьих, большое количество контрактов может означать ограниченные ресурсы, как людские, так и материальные. Если поставщик не может обеспечить достаточные ресурсы для одновременного исполнения всех контрактов, это может привести к задержкам, ошибкам или некачественному выполнению обязательств. Такие проблемы могут вызвать споры и конфликты с заказчиками.

В результате, при увеличении количества выигранных контрактов, вероятность возникновения неблагоприятных и спорных ситуаций связанных с исполнением контрактов становится выше. Поэтому важно для поставщика тщательно оценивать свои ресурсы, возможности и риски перед принятием большого количества контрактных обязательств.

# Экономический фактор

Если главной целью является максимальное количество побед в торгах, это может привести к одновременным проблемам в нескольких контрактах. В случае неблагоприятного стечения обстоятельств, например, если поставленная партия товара окажется бракованной, все финансовые и физические ресурсы будут направлены на разрешение спорных ситуаций, что не только лишит поставщика прибыли, но также приведет к серьезному финансовому убытку.

Взаимодействие всех этих факторов приведет к огромному объему работы и высоким рискам. Получается некая спираль, которая только увеличивается с ростом числа побед, а не уменьшается. Вложенные в исполнение контрактных обязательств деньги будут временно застояться из-за разбирательств с заказчиками, а начальный капитал, какой бы он ни был, рано или поздно иссякнет или будет использоваться только для обслуживания текущих обязательств, не принося прибыль.

Торговля с использованием экстремально высоких скидок ради максимального числа побед возможна только при тщательном экономическом расчете, который учитывает не только стоимость товаров, упаковки и доставки, но также учитывает процент брака, свойственного конкретному типу товара, возможность возникновения непредвиденных обстоя-

ательств, страхование и ресурсы человеко-часов, необходимые для выполнения контракта.

Последний фактор является особенно важным, поскольку на начальном этапе предприниматель вынужден самостоятельно выполнять множество задач в целях экономии. Однако, в отличие от распространенного мнения о том, что предприниматель не тратит деньги, а лишь вкладывает свое время в работу, на самом деле это не так в долгосрочной перспективе. Время предпринимателя ограничено, и даже если он готов работать день и ночь, его возможности не безграничны. В рамках предпринимательской деятельности предприниматель может совершать действия, приносящие прибыль, а также неэффективные действия. Время, затраченное на неэффективные действия, не приносит прибыли и, следовательно, увеличивает издержки. Таким образом, предприниматель в итоге оплачивает свое собственное время не прямо в момент затрат, а в перспективе, через месяц или квартал.

Полезность действия можно оценить по стоимости одного часа работы предпринимателя на себя. Разделив чистую прибыль за месяц на количество рабочих часов, можно определить сумму, которую предприниматель зарабатывает за час. Если какое-либо действие занимает слишком много времени, но при этом не приносит прибыли, то предприниматель понесет убытки.

В рамках предпринимательской деятельности одним из

ключевых факторов успешности является эффективное использование времени и ресурсов. Предпринимателю придется сталкиваться с множеством задач и принимать решения, которые могут иметь прямое влияние на финансовые результаты его бизнеса. Оценка полезности действия и его влияние на прибыльность предприятия становятся неотъемлемой частью принятия таких решений.

Одним из способов оценки полезности действия является определение стоимости одного часа работы предпринимателя на себя. Это позволяет представить более конкретную и количественную картину о том, сколько действительно стоит каждый час, который предприниматель вкладывает в свою работу. Чтобы выполнить такую оценку, следует разделить чистую прибыль за месяц на общее количество рабочих часов.

Например, предположим, что за определенный месяц предприниматель получил чистую прибыль в размере 10 000 долларов, а общее количество рабочих часов в этом месяце составляло 160 часов. Тогда стоимость одного часа работы предпринимателя составляет 62,5 доллара (10 000 долларов / 160 часов). Это означает, что каждый час работы предпринимателя должен принести приблизительно 62,5 доллара, чтобы оправдать свою ценность и вкладываться в общую прибыль предприятия.

Однако, если предприниматель занимается действиями, которые забирают слишком много времени, но не приносят

прибыли, это может привести к убыточности. Например, если определенное задание занимает 10 часов работы предпринимателя, но не приносит дополнительной прибыли или не способствует развитию бизнеса, то стоимость этих 10 часов составит 625 долларов ( $62,5 \text{ доллара/час} * 10 \text{ часов}$ ). Если эта сумма превышает потенциальную добавленную стоимость или возможную прибыль, то предприниматель понесет убытки.

Оценка полезности действия по стоимости часа работы предпринимателя является важным инструментом для принятия решений и планирования бизнес-активностей. Она позволяет предпринимателю осознавать, какие задачи и действия приносят наибольшую добавленную стоимость и эффективно использовать свое время и ресурсы. При этом, сокращение затрат времени на неэффективные действия помогает предпринимателю сосредоточиться на приоритетных задачах и достижении более высоких результатов.

Дополнительно стоит отметить, что разбирательства с заказчиком в случае спорных ситуаций с товаром или самостоятельное занятие торговлей, финансами и правовыми вопросами представляют собой сложные и ответственные задачи. Возможность совершить ошибку или пропустить важные детали в таких областях очень высока, особенно для предпринимателей, не имеющих достаточного опыта или профессиональной подготовки в данных областях.

Неспециалист, пытающийся самостоятельно выполнить

эти задачи, может столкнуться с рядом проблем. Это может привести к неправильным юридическим или финансовым решениям, нарушению требований налогообложения или договорных обязательств, а также возникновению юридических споров или финансовых потерь. Такие последствия могут серьезно навредить бизнесу предпринимателя и стать причиной значительных финансовых издержек и временных затрат.

Кроме того, оценка полезности действия по стоимости часа работы предпринимателя позволяет выявить потенциальные узкие места и проблемные области в бизнесе. Если определенное действие требует слишком много времени и не приносит достаточной прибыли, это может указывать на неэффективные процессы или неоптимальное распределение ресурсов. В таких случаях предприниматель может принять меры для оптимизации бизнес-процессов, автоматизации рутинных задач или привлечения специалистов для выполнения определенных заданий. Это позволит снизить издержки, увеличить эффективность работы и повысить общую прибыльность бизнеса.

Более того, оценка стоимости часа работы предпринимателя на себя может стать основой для принятия решений о внешнем аутсорсинге определенных задач или найма дополнительного персонала. Если стоимость часа работы предпринимателя превышает затраты на аутсорсинг или найм специалистов, то внешние ресурсы могут быть более выгодным ва-

риантом. Например, оплата квалифицированного бухгалтера или юриста может быть более экономически обоснованной, чем самостоятельное занятие предпринимателем этих областей, особенно если они не являются его профессиональной экспертизой. Такой подход позволяет сосредоточиться на стратегически важных аспектах бизнеса, а задачи, требующие специализированных знаний, передать в надежные руки специалистов.

# Фактор времени

Важной особенностью торгов на госзакупках является их растянутость во времени. Это означает, что нельзя оценивать доходы и расходы в моменте, так как каждый этап процесса регламентирован определенными сроками. Начиная с подачи заявки и заканчивая оплатой товара заказчиком, каждая стадия имеет свои установленные сроки, которые могут быть растянуты на месяц или даже дольше, даже в случае быстрых запросов котировок.

Это создает особые условия для предпринимателей, которые участвуют в госзакупках. Вместо того чтобы оценивать доходность отдельных сделок, необходимо принимать во внимание минимальный период, например, месяц или квартал, для получения целостной картины.

Для предпринимателя, участвующего в госзакупках, важно понимать, что доходность не определяется одной конкретной сделкой, а складывается из результатов на протяжении определенного периода времени. Это особенно важно учитывать при планировании бизнес-стратегии и принятии решений.

Оценка доходности на минимальный период позволяет предпринимателю получить более полную и объективную картину о том, какие действия принесли прибыль, а какие – нет. Например, в моменте может показаться, что самосто-

ательная погрузка товара и развоз своими силами являются экономически более выгодными, так как не требуют дополнительных расходов на услуги сторонней логистической компании. Однако, при оценке за месяц или квартал становится ясно, сколько времени и ресурсов было потрачено на физическую работу, которую можно было делегировать. Расчеты также должны учитывать дополнительные затраты на транспортные расходы, обслуживание личного автомобиля и другие факторы, которые могут превышать разовые расходы и создавать общие издержки, превышающие выгоду от самостоятельного выполнения задач.

При таком подходе к оценке доходности становится очевидным, что увеличение количества побед и объема работы само по себе не гарантирует успешный результат. Большое количество контрактов может создать видимость крупного бизнеса, но при неправильной организации процессов и недостаточной эффективности действий может привести к перерасходу времени и ресурсов, увеличению издержек и, в конечном итоге, к убыткам.

В свете растянутости времени в торгах на госзакупках и необходимости оценки доходности на минимальный период становится ясным, что предпринимателям важно сосредоточиться на стратегически важных аспектах своего бизнеса, делегировать задачи, оптимизировать процессы и принимать во внимание долгосрочную перспективу при принятии решений. Это поможет достичь не только большего объема ра-

боты, но и устойчивой прибыльности, основанной на эффективном использовании ресурсов и оптимальной организации бизнес-процессов.

Одним из ключевых аспектов успешного участия в торгах на госзакупках является понимание, что растянутость времени требует от предпринимателей более глубокого анализа и оценки своих действий. Нельзя полагаться только на мгновенные результаты или реакции на отдельные сделки. Вместо этого, необходимо принять во внимание долгосрочную перспективу и рассчитывать доходность на минимальный период.

Оценка доходности на минимальный период, такой как месяц или квартал, позволяет увидеть полную картину эффективности бизнеса. Вместо того чтобы изолированно рассматривать каждую сделку, предприниматель получает возможность увидеть, какие действия принесли прибыль, а какие – нет, и насколько эти действия согласуются с общими целями и стратегией компании.

Применительно к госзакупкам, это означает, что предприниматель должен не только учесть время, затраченное на каждый этап процесса – от подачи заявки до оплаты товара, но и оценить доходность за весь минимальный период. Только таким образом можно получить достоверную информацию о том, какие действия и решения привели к росту прибыли, а какие могут быть оптимизированы или даже исключены для уменьшения издержек.

Оценка доходности за минимальный период в бизнесе госзакупок может быть выполнена с использованием следующих шагов:

1. Определите период оценки: В данном случае, так как госзакупки имеют растянутость во времени, рекомендуется выбрать минимальный период, например, месяц или квартал.

2. Рассчитайте общую выручку за выбранный период: Суммируйте все доходы, полученные от госзакупок за выбранный период. Это может включать выигранные контракты и полученные платежи от заказчиков.

3. Вычислите общие расходы за выбранный период: Учтите все затраты, связанные с выполнением госзаказов, включая стоимость товаров или услуг, транспортные расходы, оплату труда, комиссии, налоги и прочие операционные расходы.

4. Рассчитайте чистую прибыль: Вычтите общие расходы из общей выручки, чтобы получить чистую прибыль за выбранный период.

5. Определите количество рабочих часов: Оцените общее количество рабочих часов, затраченных на выполнение госзакупок за выбранный период. Это может включать время, затраченное на подачу заявок, исполнение контрактов, взаимодействие с заказчиками и другие связанные действия.

6. Рассчитайте стоимость одного часа работы предпринимателя: Разделите чистую прибыль за выбранный период на

общее количество рабочих часов. Полученная сумма будет отражать стоимость одного часа работы предпринимателя на себя.

Путем оценки доходности за минимальный период в бизнесе госзакупок, вы сможете получить представление о том, какие действия приносят прибыль, а какие могут быть неэффективными. Это поможет вам принимать рациональные решения, оптимизировать бизнес-процессы и сосредоточиться на наиболее доходных аспектах вашей деятельности.

Важно отметить, что растянутость времени в торгах на госзакупках также требует от предпринимателей гибкости и умения планировать в долгосрочной перспективе. Это означает, что необходимо учитывать сроки всех этапов процесса и подготавливаться заранее, чтобы избежать неожиданностей или срывов сроков, которые могут повлечь за собой дополнительные затраты и проблемы.

Таким образом, осознание растянутости времени в торгах на госзакупках и оценка доходности на минимальный период играют важную роль в развитии успешного бизнеса. Предприниматели, которые умеют учитывать эту особенность, способны принимать обоснованные решения, оптимизировать свои действия и достигать устойчивой прибыльности в условиях конкурентной среды госзакупок.

Единственная цель, для которой создается и развивается любой бизнес, включая госзакупки, – это извлечение прибыли. Несмотря на то, что государственные регламентиро-

ванные закупки имеют свои особенности, основная цель деятельности предпринимателей, коммерческих организаций, занимающихся бизнесом, всегда заключается в получении прибыли. Даже в Российском законодательстве (ст. 50 ГК РФ) указано, что основная цель деятельности предпринимателей – получение прибыли.

Некоторые люди могут возразить, что понятие прибыли относится в основном к коммерческой торговле B2B или B2C, и как можно применять такой подход к государственным регулируемым закупкам, которые функционируют не в рамках обычного рынка? Однако государственные торги можно рассматривать как новый рынок, еще не до конца исследованный, со своими правилами, но предоставляющий равные возможности для всех участников – как для новичков, так и для крупных и опытных компаний.

Государственные организации-заказчики, в отличие от частных клиентов, не интересуются вашей репутацией, оценкой на СБИС или других статистических организациях. Им не важен ваш опыт или капитал, им не нужны маркетинговые уловки и PR. Госзаказчикам важна грамотная и полная заявка, а также правильно составленный пакет документов. Цена, по большому счету, также не является основным фактором, главное, чтобы она соответствовала начальной (максимальной) цене контракта (НМЦК).

Научившись видеть возможности извлечения прибыли в государственных торгах, можно разработать свою эффек-

тивную стратегию. Поэтому перед рассмотрением основных принципов и порядка участия в государственных торгах по 44-ФЗ и 223-ФЗ необходимо обратить внимание на свой бизнес.

Регистрация предпринимательства и начало собственного дела сегодня становятся все более доступными, что приводит к тому, что многие люди без профессионального опыта начинают заниматься бизнесом. Их представление о бизнесе сводится к простому принципу: купил дешево – продал дороже. Однако большинство из них сталкиваются с быстрым провалом или выгоранием, так как начать заниматься своим делом без должной подготовки приводит к неудачам. Это относится не только к бизнесу, но и к другим сферам деятельности, будь то езда на лошади или игра в шахматы. Знание правил и техники игры не гарантирует победу.

Удивительно, что в отношении бизнеса существует предубеждение, будто для его занятия не требуется особой подготовки. Однако это не так, и качественная подготовка даст вам значительное конкурентное преимущество в борьбе за свою долю на рынке.

Знание современных методик ведения бизнеса, умение анализировать и мыслить стратегически, являются необходимыми качествами для любого дела, особенно для B2G, и здесь, мы снова обращаемся к опыту азиатских компаний, которые тесно связаны с государственной системой, чтобы найти методы, которые помогут правильно подойти к вопро-

су организации бизнес процессов и достичь преимущества на рынке.

# Икигай

Начать обсуждение азиатских подходов к ведению бизнеса и применения методик на практике госзакупок следует с ключевого понятия японской философии – Икигай. Понимание этой концепции поможет определиться, а чего вы, как предприниматель хотите от бизнеса, и для чего вы его создаете.

Понятно, что цель любого предприятия – создавать и преумножать прибыль, однако, если вы начинаете свой бизнес, практически все зависит от ваших личных целей и целей ваших ближайших партнеров.

Крупные компании обладают множеством инструментов для управления рынком, и множеством людей, которые могут заменить друг друга. Но для небольшого бизнеса, очень важна ваша личная мотивация для того, чтобы эффективно планировать свою деятельность и добиваться поставленных результатов.

Икигай – это японское понятие, которое олицетворяет смысл жизни, удовлетворение и радость от выполнения того, что мы делаем. Изначально икигай связывалось с долгожительством и давало ответ на вопрос, почему некоторые люди живут долго и счастливо. Однако, с течением времени, икигай приобрело более широкое значение, став концепцией, которая помогает нам найти гармонию и баланс в жизни

и работе.

В Японии это понятие широко распространено и имеет глубокие корни в повседневной жизни людей. Японцы стремятся найти свое икигай и находят удовлетворение в работе, учебе, хобби и личных отношениях.

Икигай представляет собой уникальное пересечение четырех ключевых компонентов: страсти, миссии, профессиональных навыков и потребностей рынка. Эта концепция происходит из японской культуры и представляет собой идею о том, что истинное счастье и смысл жизни достигаются тогда, когда мы находим гармонию и баланс между этими компонентами.

Страсть относится к тому, что истинно вдохновляет нас и приносит радость и удовлетворение. Она является драйвером, который поддерживает нашу мотивацию и энергию в бизнесе. Миссия определяет цель и смысл нашей работы, наше стремление внести вклад в общество и сделать мир лучше. Профессиональные навыки представляют наши уникальные таланты и опыт, которые мы применяем в своей работе. И, наконец, потребности рынка отражают ту ценность и решения, которые мы предлагаем клиентам и рынку.

Когда эти компоненты сливаются в единое целое, мы обретаем икигай – глубокое ощущение смысла и удовлетворения от нашей деятельности. Икигай позволяет нам обнаружить наше истинное призвание и найти гармонию между личным счастьем и деловым успехом.

Основными компонентами икигай являются страсть, миссия, профессиональные навыки, рынок:

**Страсть:** Страсть является первым компонентом икигай. Она отражает то, что истинно волнует и вдохновляет нас. Страсть – это наша внутренняя мотивация, которая поддерживает нас в трудных моментах и придает нам энергию. Она может быть связана с определенными интересами, хобби, навыками или деятельностью, в которых мы чувствуем себя живыми и полностью реализованными.

**Миссия:** Второй компонент икигай – это миссия, которая определяет цель и смысл нашей работы. Миссия – это наше стремление внести вклад в общество и сделать мир лучше. Она дает нам ощущение направленности и значимости. Определение нашей миссии помогает нам понять, какая ценность мы хотим создать и каким образом наша работа может положительно влиять на других людей или окружающую среду.

**Профессиональные навыки:** Третий компонент икигай связан с нашими профессиональными навыками и талантами. Это то, в чем мы хороши и чем мы отличаемся. Профессиональные навыки включают знания, опыт, умения и уникальные способности, которые мы можем применить в своей работе. Они помогают нам достичь высокой компетентности и результативности, а также вносят вклад в наше икигай, позволяя нам использовать свои сильные стороны и таланты.

**Рынок:** Четвертый компонент икигай – это рынок или по-

требности заказчиков. Рынок определяет контекст и условия, в которых мы предлагаем свою продукцию или услуги. Понимание потребностей рынка и наличие спроса на наше предложение играют важную роль в успехе бизнеса. Рынок помогает нам искать возможности для создания ценности и решения проблем клиентов, а также адаптироваться к изменениям и трендам, что является важным аспектом нашего икигай в бизнесе.

Рынок госзакупок весьма специфичен. Какие-то его аспекты совпадают с коммерческим рынком, а какие-то необходимо постигать с нуля. Понимание, как устроены взаимоотношения с государственными заказчиками играет ключевую роль в построении успешного и долгосрочного бизнеса в этом направлении.

Все эти компоненты – страсть, миссия, профессиональные навыки и рынок – взаимосвязаны и влияют друг на друга. Икигай достигается тогда, когда мы находим баланс и гармонию между этими компонентами, создавая ценность и смысл в нашей работе и бизнесе.

Значение икигай в контексте бизнеса можно рассмотреть с нескольких точек зрения:

**Мотивация и энергия:** Когда вы или ваши сотрудники осознают свое икигай и видят связь между своей работой и своими страстями, ценностями и миссией, они становятся более мотивированными и энергичными. Это приводит к повышению производительности, творческому мышлению и инно-

вациям. Сотрудники, которые чувствуют, что их работа имеет смысл и ценность, более преданны и лояльны к организации.

Когда сотрудники осознают своё икигай, это значительно повышает их мотивацию и энергию в работе. Их страсти, ценности и миссия становятся основой, на которой строится их работа, и они видят прямую связь между своими усилиями и достижением целей организации.

Сотрудники, уверенные в том, что их работа имеет смысл и ценность, стремятся к высокой производительности. Они более преданны и лояльны к организации, так как чувствуют себя частью чего-то большего и вносят свой вклад в реализацию миссии компании. Мотивированные сотрудники проявляют большую инициативу, творческое мышление и стремятся к инновациям. Они готовы преодолевать трудности и принимать риски, так как осознают ценность своей работы и ее влияние на организацию.

Когда сотрудники испытывают икигай, это также влияет на их эмоциональное состояние. Они чувствуют себя более удовлетворенными, счастливыми и выполненными, так как занимаются делом, которое вдохновляет их и соответствует их личным ценностям. Это положительное эмоциональное состояние сказывается на их работе и взаимодействии с коллегами и клиентами, что в конечном итоге повышает качество работы и улучшает клиентский опыт.

Таким образом, мотивация и энергия сотрудников, осно-

ванные на икигай, имеют значительное значение для организации. Они способствуют повышению производительности, развитию творческого мышления и инновациям, а также создают сильную связь и лояльность сотрудников к организации. Поэтому, внедрение и поддержка икигай в бизнесе является важным фактором для достижения успеха и устойчивого развития.

Привлечение и удержание талантов: Икигай является мощным инструментом для привлечения и удержания талантливых сотрудников. Когда организация создает условия, где сотрудники могут осознать свое икигай и развиваться в соответствии с ним, это становится привлекательным фактором для потенциальных кандидатов. Сотрудники, которые находят смысл и удовлетворение в своей работе, обычно остаются дольше в организации и вносят больший вклад в ее успех.

Когда организация уделяет внимание икигай своих сотрудников, она позволяет им осознать свои страсти, ценности и миссию, а также развиваться в соответствии с ними. Это создает уникальную возможность для сотрудников найти свое призвание и смысл в работе, что становится мощным мотивирующим фактором.

Когда потенциальные кандидаты видят, что организация придает значение икигай своих сотрудников, это становится привлекательным фактором при принятии решения о трудоустройстве. Сотрудники, которые имеют возможность осо-

знать свое икигай и работать в соответствии с ним, чувствуют себя более удовлетворенными и связанными с организацией. Они обычно проявляют большую преданность и лояльность к организации, так как они видят ее ценность и смысл.

Удержание талантов также становится проще, когда сотрудники находят икигай в своей работе. Сотрудники, которые испытывают удовлетворение и смысл, обычно остаются дольше в организации. Они видят перспективы роста и развития, а также ощущают, что их вклад имеет значение и вносит вклад в общий успех организации. Это создает стабильную и продуктивную команду, способную преодолевать вызовы и достигать успеха.

Создание условий, где сотрудники могут осознать свое икигай и развиваться в соответствии с ним, становится привлекательным фактором для потенциальных кандидатов и способствует удержанию высококвалифицированных сотрудников. В результате, организация получает больший вклад и успешно достигает своих целей и задач.

Вы наверняка знаете многих людей, которые ощущают духоту и недовольны своей работой в офисной среде. Хотя им платят приличную зарплату и их задачи не слишком сложны, сама работа стала для них источником монотонности и безысходности. Особенно это часто происходит в крупных компаниях, где люди чувствуют, что их труд не приносит реального влияния, а задачи становятся скучными и однообразными. Все это приводит к постоянному стрессу и ощуще-

нию угрозы увольнения.

Возможно, и вы самостоятельно попробовали свои силы в такой компании, прежде чем решить открыть свой собственный бизнес и стать независимым. Тем не менее, вы осознали, что политика таких компаний не приводит к успеху. Сотрудники не мотивированы делать результативную работу, а часто занимаются неэффективными задачами, чтобы создать видимость занятости. Они увольняются, как только у них возникает выгорание или появляется лучшая возможность.

Однако, как организатору бизнеса, ваша задача заключается в учете мотивации ваших сотрудников. Правда, сфера государственных закупок может не представлять себя самым захватывающим и интересным делом, в котором присутствует много рутины. Но если вы хотите, чтобы ваши сотрудники приносили прибыль и были заинтересованы в росте компании, вам необходимо учесть их интересы и помочь им их достичь. Ваши работники должны видеть, что с развитием вашей компании возрастает их карьерный рост, и они смогут достигать успеха вместе с вами. Только тогда они будут лично заинтересованы в выполнении полезной работы, а не просто создании видимости.

Для успеха вашего бизнеса вам нужны талантливые и умные люди, так как предпринимательство – это сложное и многогранное дело, требующее адаптации к изменяющемуся рынку, поиска новых решений и умения договариваться.

Ошибка заключается в мысли, что для бизнеса лучше нанять множество низкоквалифицированных сотрудников, перегрузить их обязанностями и таким образом сэкономить. Вскоре ваши сотрудники перестанут быть мотивированными и их целью станет не повышение производительности, а выполнение формальных обязанностей, что не способствует развитию бизнеса. Не стоит ошибочно считать, что вы можете относиться к сотрудникам как к простым инструментам или функциям, предназначенным лишь для выполнения задач.

На бумаге, конечно, задачи будут выполняться и даже рост в отчетах вы будете наблюдать, но денег вам такой подход приносить не будет. Спустя какое-то время, сотрудники, которые выполняют функцию, и чей конечный результат не имеет значения будут перегорать и работать все менее эффективно. Человеческий фактор – крайне важная переменная в бизнесе, и так как вы работаете с людьми, следует учитывать их моральное состояние, их увлечения и потребности, в противном случае, человеческий фактор будет играть против вас.

Да, вы можете увольнять неэффективных сотрудников, искать новых, но это требует времени, сил и вашего внимания, которые вы тратите на собеседования, и не тратите на задачи, связанные с получением прибыли, в итоге ваша работа не будет эффективной.

Приведем пример, связанный, непосредственно с госза-

купками. Некоторые предприниматели привлекают людей для того, чтобы увеличить число поданных заявок и ставят сотрудникам задачу повысить процент выигранных закупок.

Люди, которые не замотивированы в работе и для которых прибыль компании не имеет значения, будут рано или поздно подходить к вопросу формально: делать и подавать заявки на заведомо мутные и невыгодные закупки, где небольшая конкуренция, и проще выиграть из – за ошибок в условиях торгов. Или еще хуже, будут считать себестоимость вашего товара, участвовать в торгах и выигрывать их на минимальной цене, чуть выше себестоимости. На бумаге предприниматели видят количество побед в процедурах и прибыль, но в реальности, при исполнении таких контрактов, сталкиваются с большими трудностями, и по итогам квартала терпят убытки. И хотя сотрудники добросовестно выполняли задачу, предприниматели заваливают себя низкомаржинальными заказами, где еще могут быть подводные камни и дополнительные расходы при поставке, что в итоге приводит к потерям.

А что нужно было сделать в таком случае? Как сделать так, чтобы сотрудники глубже анализировали процедуры, взвешивали риски и более гибко подходили к формированию ценового предложения к конкретным торгам?

Для этого вам нужны квалифицированные опытные специалисты, которые понимают, как анализировать закупки, с какой стороны подходить к формированию ценового пред-

ложения, чтобы оно, действительно, отражало все расходы, связанные с исполнением контрактов, а также увеличивали не количество формальных побед, а получали именно выгодные контракты.

Но для того, чтобы такие специалисты работали, следует сделать понятную схему работы, которая подразумевает дополнительные вознаграждения сотрудникам, которые помогают вам получать выгодные прибыльные заказы, которые подходят с умом к анализу торгов и поиску закупок, а также индивидуально подходят к каждому заказчику добиваясь приемки даже в сложных случаях. Вам нужно налаживать климат в коллективе и также внимательно относиться к каждому вашему сотруднику, чтобы он чувствовал, что его работа ценится.

Концепция икигай, применяемая азиатскими компаниями является серьезным конкретным преимуществом, потому что для людей важно, чтобы их работа несла какую-то ценность и имела смысл. Недостаточно просто оплачивать время специалиста, необходимо давать ему понять, что его вклад в работу имеет значение, что и команда его ценит. Тогда у любого человека будет гораздо выше мотивация, и особенно это важно, когда речь идет о рутинной однообразной работе с документами или цифрами.

Компания Toyota, являющаяся безусловным лидером автомобильной индустрии, представляет ценный и вдохновляющий опыт для предпринимателей. Принципы, основанные

на икигай, помогают им создавать сильные команды и обеспечивать мотивацию своих сотрудников. Перенимать подходы, которые помогли Toyota достичь такого высокого уровня успеха, является необходимым для предпринимателей, стремящихся построить успешный бизнес.

Ключевые элементы применения икигай в Toyota включают:

1. Индивидуальный подход: Компания помогает сотрудникам определить свои сильные стороны, интересы и ценности, чтобы найти работу, которая соответствует их икигай.

2. Обучение и развитие: Toyota предоставляет возможности для профессионального развития и обучения, чтобы сотрудники могли развивать свои навыки и достигать личных целей.

3. Укрепление команды: Компания акцентирует внимание на построении сильных команд, где каждый член имеет возможность вносить свой вклад и чувствовать себя ценным.

4. Участие в принятии решений: Toyota включает сотрудников в процесс принятия решений, что позволяет им чувствовать свою значимость и влиять на развитие компании.

Результатом такого подхода является более мотивированная и преданные команды сотрудников, которые чувствуют глубокую связь между своим личным смыслом и работой, которую они выполняют. Это помогает создать благоприятную рабочую среду и способствует достижению успеха компании

В целом.

Все видели, как работают госучреждения, и знают, как в некоторых из них работники формально выполняют какие-то свои обязанности, но при этом само учреждение работает совершенно бесполезно: куча людей занято неясно чем, задачи постоянно согласовываются и пересогласовываются, никто не берет ни за что ответственность, у всех обед и тд. Все оттого, что таких организациях у работников нет мотивации выполнять реальное задачи, им важно показывать отчетность, чем они и занимаются.

Но в случае с бизнесом – личный вклад каждого сотрудника, особенно, если бизнес небольшой – очень важен и от него будет зависть сможете ли вы получать прибыль или нет.

В небольшом бизнесе каждый сотрудник играет важную роль и влияет на общий успех компании. Личная мотивация становится еще более значимой, поскольку небольшая команда часто работает в тесном взаимодействии, и каждый сотрудник оказывает прямое влияние на результаты и репутацию компании.

Ключевым фактором в личной мотивации является связь сотрудника с целями и ценностями компании. Когда сотрудник видит, что его ценности и убеждения соответствуют целям и ценностям компании, он становится более заинтересованным и вовлеченным в работу. Это может быть достигнуто через ясное коммуницирование целей и ценностей ком-

пани, а также создание атмосферы поддержки и признания.

Другой важный аспект личной мотивации – возможность для роста и развития. Сотрудники стремятся к профессиональному и личностному развитию, и когда они видят, что компания предоставляет возможности для обучения, тренингов и развития навыков, они чувствуют, что их личный рост важен для компании. Это может включать обучение новым навыкам, повышение квалификации, а также предоставление возможностей для роста внутри компании.

Кроме того, важно создать поддерживающую и вдохновляющую рабочую среду. Когда сотрудники чувствуют себя ценными и важными для команды, когда их достижения признаются и вознаграждаются, это стимулирует их личную мотивацию. Регулярное обратной связи, возможность делиться своими идеями и мнениями, а также создание позитивной атмосферы сотрудничества и поддержки – все это способствует росту личной мотивации сотрудников.

Наконец, важно учесть индивидуальные потребности и желания сотрудников. Каждый человек уникален, и разные люди могут иметь разные мотивации. Слушайте своих сотрудников, узнавайте их интересы и амбиции, и старайтесь создать условия, которые удовлетворят их индивидуальные потребности.

В итоге, личная мотивация сотрудников играет решающую роль в эффективности работы небольшого бизнеса. Создание связи с целями и ценностями компании, предоставле-

ние возможностей для роста и развития, создание поддерживающей и вдохновляющей рабочей среды, а также учет индивидуальных потребностей сотрудников – все это способствует повышению личной мотивации и, в конечном счете, успеху компании.

Сотрудники, увлеченные своей работой и чувствующие себя связанными с миссией компании, становятся более открытыми к новым идеям. Они активно вносят свои предложения и инициативы, искренне стремясь улучшить процессы и продукты организации. Они не боятся выходить за рамки устоявшихся практик и готовы принимать риски, исследуя новые подходы и возможности. Это создает благоприятную среду для инноваций, стимулирует творческое мышление и способствует развитию новаторских идей.

Кроме того, икигай помогает сотрудникам быть более адаптивными к изменениям на рынке. Поскольку их мотивация и удовлетворение связаны с ценностями и целями организации, они более готовы адаптироваться к новым условиям и требованиям. Они обладают гибкостью мышления и способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Это позволяет организации быть более реактивной и готовой к переменам, что является ключевым фактором в современном бизнесе, где требуется оперативная адаптация к новым трендам, технологиям и потребностям клиентов.

Таким образом, икигай играет важную роль в улучшении

инновационности и адаптивности бизнеса. Он стимулирует сотрудников к поиску новых идей, принятию рисков и креативному мышлению. Кроме того, он способствует гибкости и адаптации организации к изменениям на рынке. Поддержка и развитие икигай в бизнесе позволяет компании быть конкурентоспособной и успешно справляться с вызовами, стоящими перед ней.

# Японский принцип точно вовремя

В Японии приняты техники производства «точно вовремя» и комплексное управление качеством. Принцип «точно вовремя» стал популярным благодаря Toyota, так как позволял снизить время производственного цикла и ожидания отклика. Изобрел этот принцип Тайити Оно.

Главный плюс принципа «точно вовремя» заключается в том, что он высвобождает ресурсы, которые можно использовать для другого. Например, складские помещения, в которых иначе хранился бы товар, можно использовать как офисы или магазины. Устанавливается минимальный уровень запаса, и по использовании этого запаса заказывают новую партию. Но этот принцип несет в себе и определенные трудности. Руководству компаний приходится изменить весь рабочий процесс и обосноваться неподалеку от поставщиков и клиентов. Компании, которые производят продукцию в малых количествах, могут не полностью ощутить преимущества этого метода, потому что поставщики не всегда готовы предоставить небольшие партии по низким ценам.

# Кайдзен

Кайдзен – это японская философия или практика, которая сосредоточена на непрерывном улучшении процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

В контексте бизнеса, кайдзен означает постоянное улучшение, которое затрагивает всех участников организации, начиная с производства и заканчивая высшим руководством, от директора до рядового рабочего. Целью кайдзен является достижение производства без потерь путем улучшения стандартизованных действий и процессов.

Одним из важных аспектов концепции кайдзен является понятие «муда» – на японском это означает «потери». Любое действие, которое не приносит добавленной ценности, является муда. Люди, работающие на рабочих местах, могут либо добавлять ценность, либо не добавлять ее.

В связи с этим, осознание важности собственного времени предпринимателя становится крайне важным при оценке доходности бизнеса. Практика кайдзен помогает выявить и устранить потери времени и ресурсов, направляя усилия на непрерывное улучшение и оптимизацию деятельности. Это позволяет бизнесу использовать ресурсы более эффективно, снижать издержки и повышать общую производительность.

Внедрение концепции кайдзен в бизнес-практику способ-

ствует созданию культуры непрерывного совершенствования и повышению эффективности работы организации в целом. Предприниматели, применяющие принципы кайдзен, стремятся к постоянному развитию и достижению более высоких результатов в своем бизнесе.

Если предприниматель тратит рабочее время неэффективно, это приводит к потерям, аналогичным простоем на производстве. Например, предприниматель может самостоятельно доставлять товары заказчику вместо того, чтобы использовать услуги логистической компании. В таком случае, можно оценить уровень потерь, сравнив количество подготовленных и поданных заявок на участие в торгах предпринимателем за рабочий день, количество выигранных закупок за рабочий день и количество рабочих дней, затраченных на доставку. Таким образом, можно определить количество дней, в которые предприниматель не выиграл закупку и не заключил прибыльные контракты из-за того, что потратил это время на доставку.

Кроме того, необходимо учитывать, что этот расчет является приблизительным, поскольку он не учитывает эффективность предпринимателя в области поиска и разработки новых экономических ниш, которые могли бы перспективно увеличить его доход. Когда предприниматель самостоятельно занимается доставкой, он не только не зарабатывает за это время, но и тратит его, пренебрегая другими возможностями. Это создает дополнительные «муда», поскольку он

не может качественно обрабатывать информацию по другим контрактам и принимать решения, так как его руки заняты рулем или разгрузкой коробок с товаром.

В японской концепции кайдзен каждая работа, которая выполняется в рабочее время на рабочем месте, оценивается по полезности. Эта основа была придумана и разработана компанией Toyota, которая применила научный подход к организации работы и пересчету действий рабочих в реальные деньги. Например, простые изменения в организации рабочих пространств, такие как размещение часто используемых деталей рядом с рабочими, позволяют им сократить время, которое ранее тратилось на поиск нужных деталей в разных комнатах. Это значительно повышает производительность, поскольку рабочие могут выполнять гораздо больше полезной работы в течение дня, вместо того, чтобы тратить время на перемещения между отделами.

Примером является история, связанная с одним из японских заводов, где менеджер решил проверить, сколько расстояния проходит рабочий во время работы в течение года. Оказалось, что это расстояние превышает 400 километров. Иронично, что многие компании имеют спортзалы для сотрудников, которые часто остаются неиспользованными, поскольку сотрудники уже проводят сотни километров, перемещаясь на своих рабочих местах.

Принципы и методы Кайдзен могут быть весьма полезными для предпринимателей в сфере бизнеса B2G, особен-

но для малых предприятий. В условиях государственных закупок, где конкуренция может быть высокой, применение методов Кайдзен может помочь предпринимателям повысить эффективность своих операций и улучшить результативность своего бизнеса.

Одним из ключевых аспектов методов Кайдзен является постоянное стремление к улучшению и совершенствованию. Особенно малым предпринимателям важно постоянно анализировать свои бизнес-процессы, идентифицировать узкие места и искать способы их оптимизации. Это может включать в себя улучшение процедур подачи заявок на участие в торгах, оптимизацию логистических процессов, разработку более эффективных методов доставки товаров и другие аспекты, связанные с участием в государственных закупках.

Кроме того, методы Кайдзен подразумевают активное вовлечение сотрудников на всех уровнях организации в процесс улучшения. Важно создать атмосферу, где каждый сотрудник может предложить идеи по оптимизации процессов и повышению эффективности. Это может стать источником ценных предложений и инноваций, которые помогут улучшить позиции предприятия в сфере государственных закупок.

Применение методов Кайдзен также позволяет сосредоточиться на поиске и устранении «муда» в своих операциях. Это может включать идентификацию неэффективных процессов, избыточного использования ресурсов, лишних

транспортных перемещений или ненужных операций, которые не приносят дополнительной ценности. Устранение таких «муда» поможет сократить потери и повысить эффективность бизнеса.

Особенно для малых предпринимателей, которые могут иметь ограниченные ресурсы и ограниченное количество сотрудников, применение методов Кайдзен может стать конкурентным преимуществом. Это позволит им работать более эффективно, снизить издержки и повысить свою конкурентоспособность на рынке государственных закупок.

Таким образом, при выборе оптимальной стратегии участия в торгах необходимо оценить экономическую полезность всей цепочки действий от этапа поиска заявки, ее обработки до момента получения денег за поставленный товар. Для малых предпринимателей, особенно в сфере бизнеса B2G, применение методов Кайдзен может стать ключевым фактором для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Однако важно понимать, что концепция муда не предполагает бесконечную работу без отдыха. Отдых является важной составляющей эффективной работы, поскольку правильное питание и достаточный сон предотвращают выгорание и снижают возможность допущения ошибок. Качественный отдых имеет отложенную полезность, так как способствует снижению стресса и ошибок.

Разделение времени на работу и отдых является ключе-

вым аспектом успешной предпринимательской деятельности. Многие предприниматели делают ошибку, продолжая работать после окончания рабочего дня, в выходные или во время отпуска. Они забывают ограничения собственных физических и психологических ресурсов, предполагая, что каждый час работы приносит пользу. Однако, в реальности, работа в нерабочей обстановке часто приводит к некачественным результатам и ошибкам.

Это негативно влияет на общую производительность и может привести к накоплению стресса и ошибок. Если предприниматель вынужден доделывать дела после окончания рабочего дня, это может свидетельствовать о неэффективности некоторых процессов, которые требуют изменений.

Отдых является неотъемлемым и важным элементом в работе по системе Кайдзен. В концепции Кайдзен стремление к непрерывному совершенствованию и повышению эффективности процессов и действий не исключает необходимость достаточного отдыха и восстановления сил.

Работа по системе Кайдзен требует активного участия и внимательности со стороны предпринимателя. Это означает, что предприниматель должен быть физически и психологически готов к выполнению своих обязанностей и принятию решений. Важно понимать, что продуктивность и качество работы напрямую зависят от состояния здоровья и физической выносливости предпринимателя.

Отдых играет ключевую роль в поддержании и восстанов-

лении этих физических и психологических ресурсов. Правильное питание, физическая активность и достаточный сон способствуют восстановлению энергии, улучшению концентрации и принятию рациональных решений.

Без достаточного отдыха предприниматель рискует столкнуться с выгоранием, снижением работоспособности и возникновением ошибок. Работа в усталом состоянии может привести к плохим решениям, некачественным результатам и потере эффективности в долгосрочной перспективе.

Поэтому в рамках системы Кайдзен важно разделять время работы и время отдыха, чтобы обеспечить баланс и эффективность. Предприниматель должен уделить внимание своим потребностям в отдыхе и восстановлении, чтобы быть в оптимальном состоянии для выполнения своих задач.

Качественный отдых и время, проведенное вне работы, также могут способствовать творческому мышлению, поиску новых решений и развитию инноваций. Отдых помогает предпринимателю отвлечься от повседневных задач, освежить свой ум и получить новые идеи, которые могут быть применены в бизнесе.

Психологическое и физическое выгорание являются крайне важными факторами при строительстве бизнеса, основанного на участии в закупках. Успешное ведение бизнеса требует собранности, ясного ума и живого интереса, а также множества других психологических качеств. Постоянный стресс и беготня для устранения проблем и закрытия

дыр снижают полезность действий, что можно оценить по результатам работы за месяц или квартал.

Можно провести анализ в цифрах, рассмотрев количество и качество выигранных контрактов в зависимости от психологического состояния предпринимателя, и сделать вывод, что отсутствие качественного отдыха также приводит к дополнительным расходам, подобно самостоятельной логистике. Хотя эти факторы могут показаться неочевидными на первый взгляд. Иногда кажется, что увеличение рабочего дня или добавление часов в него приведет к повышению производительности. На самом деле, в крупных и успешных компаниях обратное является правилом – они стремятся повысить эффективность рабочего времени, не увеличивая его продолжительность. Все гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд.

Японии, например, существует понятие «karoshi» – смерть от переработки, которое подчеркивает важность баланса между работой и отдыхом. В таких странах, как Япония и Южная Корея, существуют культурные практики, направленные на поддержание физического и эмоционального благополучия, такие как "golden week" в Японии или «chuseok» в Южной Корее, когда люди имеют продолжительные отпуска и время для отдыха. Эти азиатские источники подтверждают, что правильное сочетание работы и отдыха способствует повышению производительности и общему благополучию.

Таким образом, понимание важности отдыха и его регулярное включение в рабочий режим помогает предпринимателям избежать психологического и физического выгорания, сохранить ясность ума и высокую работоспособность, а также повысить эффективность своей работы. Комбинирование работы по системе Кайдзен с достаточным отдыхом становится основой для долгосрочного успеха и развития бизнеса на участие в закупках в B2G-секторе.

С уверенностью можно сказать, что разница в данном аспекте в нашей стране вряд ли будет значительной. То есть, получается, что 8 рабочих часов в день более чем достаточно для выполнения всех задач, необходимо лишь проанализировать свою деятельность как предпринимателя и работу сотрудников. Однако, когда работа и отдых смешиваются, человек пытается отвлекаться и переключаться в рабочее время, а во время отдыха работать, то невозможно эффективно оценить результаты. И вновь мы сталкиваемся с понятием "муда".

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.