

# Теория управления и практика немецких предприятий

ПРОГРАММА ФЕДЕРАЛЬНОГО МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ И ЭНЕРГЕТИКИ ГЕРМАНИИ  
ПО ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



Германское общество по международному сотрудничеству GIZ – федеральная организация, оказывающая поддержку правительству Германии при реализации целей международного сотрудничества, служащих устойчивому развитию.

**Издатель:**  
GIZ – Германское общество по международному сотрудничеству

Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn, Germany  
T + 49 228 4460-1227  
F +49 228 4460-1333

E info@giz.de  
E mp-pr@giz.de

www.managerprogramm.de  
www.giz.de

**«Fit for Partnership with Germany»**  
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управлеченческих кадров

**Директор Программы:**  
Раймут Дюринг

**Руководитель проекта:** д-р Герд Шимански-Гайер, почетный проф. СПбГУ  
**Научный руководитель:** проф. д-р Берtram Ломюллер

**Координатор:** д-р Ангела Лееке  
**Редакторы:** Наталия Астрин, Анке Флерен  
**Перевод с немецкого:** Юрий Алексеев

**Оформление и верстка:**  
Diamond media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid  
www.diamond-media-pr.de

**Источники иллюстраций:**  
istockphoto.com, shutterstock.com

**Ссылки на сайты:**  
Настоящая публикация содержит ссылки на внешние сайты. Всю ответственность за их содержание несут соответствующие провайдеры или владельцы. Мы проверили содержание внешних сайтов на предмет отсутствия возможных правонарушений в момент включения ссылок в публикацию. Однако непрерывное отслеживание изменений сайтов на предмет правонарушений допустимо лишь при обоснованном подозрении. При получении соответствующих сведений со стороны или при собственном обнаружении признаков правонарушений, вызванных содержанием сторонних сайтов, GIZ незамедлительно устранит ссылку на них. GIZ решительно дистанцируется от правонарушающей информации на внешних сайтах.

**Картографические материалы:**  
Использованные в публикации картографические материалы служат только для информации и не могут рассматриваться как признание территорий и границ по международному праву. GIZ не несет ответственности за актуальность, правильность и полноту картографических материалов. Ответственность за прямой или косвенный ущерб в связи с использованием этих материалов категорически исключается.

По заказу Федерального министерства экономики и энергетики Германии

GIZ несет ответственность за содержание настоящей публикации.

**Печать**  
f&m DTP & Print GmbH & Co KG, St. Augustin

Бонн, 2018 г.

# Предисловие

## Дорогие читатели и читательницы!

Этот сборник статей, в первую очередь, предназначен участникам Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управлеченческих кадров, которые прошли или будут проходить стажировку на предприятиях в Германии. Перед Программой поставлена цель – подготовить вас к партнёрству с Германией, а конкретнее – помочь вам наладить деловые контакты с немецкими предприятиями.

Общество GIZ и его партнёры в Германии и других странах составили список компетенций, владение которыми облегчит зарубежным менеджерам заключение сделок на немецком рынке и будет способствовать успешной кооперации с немецкими партнёрами. К таковым относятся: лидерство, управление персоналом, управление качеством, маркетинг и логистика, управление инновациями и изменениями, управление международными проектами, глобальное управление бизнес-процессами, кросс-культурный менеджмент, коммуникация и презентация предприятия, поиск зарубежных бизнес-партнёров, ведение переговоров, подготовка договора и составление бизнес-плана. Каркасом, одинаково важным для всех этих тем, служит знание основ экономики Германии. Эти темы заложены в основу практической части Программы и находят применение непосредственно при установлении деловых контактов с немецкими предприятиями. Во время посещений фирм и переговоров с потенциальными бизнес-партнёрами руководители получают возможность своими глазами увидеть, как эти знания и умения работают в условиях немецкой экономики. Предлагаемый вашему вниманию сборник статей даёт первое представление об этом.

Включённые в него тексты рассказывают, как перечисленные выше компетенции воплощаются в жизнь на предприятиях Германии. Значительное внимание удалено и «немецким» особенностям рассмотрения и решения проблем, возникающих при взаимодействии предпринимателей. Материалы нашего сборника позволяют осознать, что немецкие предприниматели придерживаются разных рыночных стратегий, выбор которых часто зависит от «калибра» предприятия, отрасли, в которой компания работает, от сложившихся на предприятии традиций. Авторы публикаций тесно связаны с практикой: они имеют большой опыт работы на предприятиях, в консалтинговых компаниях и учебных заведениях, непосредственно занимающихся бизнес-образованием. Каждый из них – признанный эксперт в своей области. Весьма разнообразен и жанр предоставленных ими материалов: в нашем сборнике можно найти и научную статью, и в некотором роде конспект лекции, и обобщение собственного опыта. Их объединяет ярко выраженная связь с практикой работы, наличие конкретных примеров, рекомендаций и ссылок на другие публикации, которые могут принести дополнительную пользу читателю. Содержание любой статьи является выражением личной точки зрения её автора.

Желаем Вам интересного чтения!

От имени Программы подготовки управлеченческих кадров  
Раймут Дюринг, директор Программы в GIZ

# Содержание



## ОСНОВЫ ГЕРМАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

6



## УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

14



## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

20



## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

28



## МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

34



## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

42



## УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ

48



## ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

56



## КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

64



## КОРПОРАТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

72



## ПОИСК ЗАРУБЕЖНЫХ БИЗНЕС-ПАРТНЁРОВ

78

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЁРАМИ

84

## ПОДГОТОВКА ДОГОВОРА

90

## БИЗНЕС-ПЛАН

96



# Основы германской экономики



Экономика Германии сочетает в себе преимущества свободной рыночной экономики с надёжной системой социального обеспечения. Основные цели немецкой экономической политики – это стимулирование конкурентной борьбы, наличие представительства интересов частного сектора экономики и поддержка дуальной системы прообразования. В целом современная экономическая политика Германии формируется по двум принципам: устойчивое развитие и поддержка инвестиций. При этом задача стимулировать инвестиционную активность государственных и частных структур рассматривается как одна из основополагающих, поскольку она одновременно означает оказание поддержки малому и среднему бизнесу. Центральную роль для развития германской экономики играет внешняя торговля.

## ПОЛИТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА, МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ ГЕРМАНИИ

В своём сегодняшнем виде Федеративная Республика Германия существует с 3 октября 1990 года. Хотя как государство ФРГ было создано 23 мая 1949 года, на тот момент в его состав входил только Западный Берлин и десять федеральных земель, расположенных в Западной Германии: Баден-Вюртемберг, Бавария, Бремен, Гамбург, Гессен, Нижняя Саксония, Северный Рейн-Вестфалия, Рейнланд-Пфальц, Саар и Шлезвиг-Гольштейн. После воссоединения в 1990 году западной (бывшая Федеративная Республика Германия) и восточной (бывшая Германская Демократическая Республика, создана 7 октября 1949 года) частей Германии количество федеральных земель увеличилось с 10 до 16.

Шесть «новых» федеральных земель – это Бранденбург, Мекленбург-Передняя Померания, Саксония, Саксония-Анхальт, Тюрингия и объединённый Берлин, имеющий статус федеральной земли. Из-за различий в социально-экономической политике двух бывших германских государств и очень разной исходной ситуации на момент их воссоединения до сих пор не утихает внутриполитическая дискуссия о «перепаде уровней» между востоком и западом страны. Актуальной остаётся цель сблизить условия жизни в обеих частях Германии, что закреплено и в Основном законе страны. Резкий переход от плановой к рыночной экономике на востоке страны привёл к ликвидации государственных предприятий, которые при социализме доминировали в народном хозяйстве. В то время, как многим промышленным комбинатам пришлось закрыться, другие предприятия успешно прошли реструктуризацию и сейчас конкурентоспособны на мировом уровне.

### Политическая структура Федеративной Республики Германия и распределение политических полномочий

Федеративная Республика Германия представляет собой организованную по федеративному принципу парламентскую демократию с многопартийным политическим ландшафтом. В отличие от конфедерации при

также органы исполнительной, законодательной и судебной властей. При этом разделение властей служит и целям взаимного контроля властных органов. Так, на федеральном уровне конституционный суд (орган судебной власти) может контролировать деятельность федерального канцлера, федерального правительства и министерств (органы исполнительной власти), а также федерального президента и обеих палат парламента (органы законодательной власти) на предмет соответствия конституции страны. Таким же образом этот процесс устроен и на уровне федеральных земель. Разделение законодательных полномочий между федерацией и федеральными землями тоже реализует принцип разделения властей.

### Внешнеполитические факторы воздействия на экономику Германии

Германия считается одной из самых влиятельных государств Европы и экономическим лидером ЕС и зоны евро. ФРГ входит во все важнейшие

**Разделение властей служит целям взаимного контроля властных органов.**

международные союзы, объединения и конфедерации (ООН, НАТО, «Большая семёрка») и обладает немалым влиянием на глобальном уровне. Однако страна приняла на себя значительный объём обязательств, ограничивающих её суверенитет. Они связаны, например, с членством в Европейском Союзе (ЕС), в Европейском экономическом и валютном союзе (ЭВС, с 1990 г.), в зоне евро (с 1999 г.). Это сделало возможным создание объединённого европейского внутреннего рынка, который стал глобальным противовесом американскому и азиатскому рынку. ЕС и ЭВС, идея о создании которых зародилась ещё в 1950-ые годы, представляют собой наднациональное объединение 28 европейских государств, оформленное в 1992 году Маастрихтским договором. После введения 01.01.1999 года евро как общей валюты для 19 стран-членов ЕС (наличные деньги были введены в оборот с 01.01.2002 г.) образовалась так называемая зона евро. Для Германии, как и для любого



тельно облегчилось. Одновременно был отменён таможенный контроль товарных потоков между странами, входящими в ЕС. Целью **Европейского таможенного союза**, созданного в 1968 году, стала отмена внутри ЕС таможенных пошлин и приравненных к ним сборов для того, чтобы снять препятствия для товаров и оживить торговлю внутри объединённой Европы. Помимо стран-членов ЕС в таможенный союз входят Турция, Андорра, Монако и Сан-Марино.

**«Большая семёрка»** (Германия, Франция, Великобритания, Италия, Япония, Канада и США) представляет собой неформальное объединение ведущих промышленно развитых стран, главы которых во время регулярных встреч обсуждают вопросы мировой экономики.

**NATO** (Организация Североатлантического договора) – это созданный после окончания Второй мировой войны военный оборонительный союз, объединяющий сегодня 28 западных стран Европы (включая Германию) и Северной Америки.

другого государства-члена ЕС, существует ещё один, наднациональный властный уровень, который во многом имеет также черты, характерные для федеральной системы. Общеевропейские структуры тоже делятся на исполнительные (Европейская Комиссия), законодательные (Европейский парламент, Европейский Совет; Совет Европейского Союза) и судебные органы (Суд Европейского Союза; Европейская счётная палата). В 1999 году в рамках зоны евро, объединившей 19 государств, был создан Европейский центральный банк (ЕЦБ) как исполнительный орган в сфере денежно-кредитной политики. ЕЦБ наделён полномочиями принимать решения о регулировании денежной массы, устанавливает ключевую процентную ставку и влияет на обменный курс евро, он также обязан проводить взвешенную кредитно-денежную политику в еврозоне.

ЕС является самостоятельным субъектом права, который от имени стран-членов и на основе согласованного курса в сфере внешней политики и безопасности представляет их интересы в отношениях с другими странами. ЕС как объединение государств имеет своё представительство в ООН, «Большой семёрке», «Большой двадцатке» и ВТО. Совместная общеевропейская политика включает в себя как наднациональные, так и межгосударственные элементы. При этом каждая страна-член ЕС имеет право вето при голосовании в институтах и органах ЕС по политическим вопросам, решения по которым

должны приниматься единогласно. Это означает, что страны, входящие в ЕС, жертвуют частью национального суверенитета ради политической интеграции и сотрудничества. Все 28 стран-членов ЕС входят в ЭВС, цель которого – усилить позиции общеевропейского рынка. При этом каждая страна обязуется последовательно проводить в жизнь меры в сфере экономической и валютной политики. Смысл ЭВС состоит в том, чтобы благодаря общей валюте обеспечить на внутриевропейском рынке ценовую стабильность. Для 19 государств еврозоны, в частности для Германии, это означает окончательный отказ от собственной суверенной денежной и внешнеэкономической политики. Теперь смягчение экономических шоков и управление внешнеторговыми рисками через регулирование обменного курса с учётом интересов как импортёров, так и экспортёров, управление потоками капитала путём регулирования денежной массы и процентных ставок – все эти вопросы теперь находятся в сфере полномочий наднационального органа, Европейского центрального банка (ЕЦБ).

Германия входит в Шенгенское соглашение с 1985 года (объединённая Германия – с 1990 г.). Шенгенское пространство не совпадает с ЕС, в него входят все члены ЕС, кроме Великобритании, а помимо них – ещё и Норвегия, Швейцария и Исландия. Благодаря отмене постоянного пограничного контроля передвижение людей внутри шенгенской зоны значи-

### Экономическая география и экономический профиль

Федеративная Республика Германия, ВВП которой в 2015 году составил



Рис. 1: Доля секторов экономики Германии в ВВП (2015 г.)

3.026,6 млрд. евро, имеет крупнейшую экономику в Европейском Союзе и четвёртую по величине – в мире. На услуги приходится 69,0 процентов ВВП, вклад промышленности 25,8 процентов, доля строительства составляет 4,7 процента, а сельское и лесное хозяйство плюс рыболовство приносят ещё 0,6 процента в создание добавленной стоимости. Доля промышленности выше, чем в странах, находящихся примерно на том же уровне развития, и выше, чем в большинстве остальных стран ЕС. Промышленность играет важную роль как для создания добавленной стоимости, так и для экспорта.

Четыре важнейших отрасли промышленности – это автомобилестроение, машиностроение, химия и фармацевтика, а также пищевая индустрия. В Германии, как и в других крупных государствах, имеется существенная разница в уровне экономического развития регионов. Сегодня центрами роста экономики стали городские агломерации на юге (Мюнхен, Штутгарт), а также Франкфурт-на-Майне и Мангейм. Другие точки роста находятся в центральной части страны и на севере: это крупные морские порты Гамбург и Бремен, Рейнско-Рурский регион, Ганновер, Берлин и Дрезден.

Многие малые и средние предприятия располагаются в сельской местности, особенно велика их плотность на юге. Более 99 процентов всех фирм относятся к малым и средним предприятиям, на их долю приходится почти 60 процентов всех рабочих мест и 56 процентов добавленной

стоимости. Среди них есть довольно известные, узко специализированные компании, лидеры рынка в своей нише. Их часто называют «невидимыми чемпионами». Такие компании вносят значительный вклад в объём промышленной продукции, экспортимаемой из Германии.

В 2015 году экономика Германии выросла на 1,7 процента, что больше, чем среднегодовой рост (1,3 процента) за 2004 – 2014 гг. Одним из двигателей роста считается хороший инвестиционный климат в стране. Германия – это крупнейший рынок в Европе, на-

считывающий 80 млн. потребителей с высоким доходом на душу населения. По данным Всемирного банка в Германии выстроена лучшая в мире инфраструктура и логистика. Правовая система прозрачна, независима и эффективна, высок уровень квалификации работников. Более 80 процентов занятых в народном хозяйстве имеют среднее или высшее профессиональное образование. Большое внимание уделяется научным исследованиям: 2,84 процента ВВП вкладывается в фундаментальную и прикладную науку, по этому показателю Германия лидирует в ЕС.

## НЕМЕЦКАЯ ЭКОНОМИКА

### Концепция социально ориентированной рыночной экономики

Федеративная Республика Германия – страна, рыночную экономику которой принято называть социально ориентированной. Это означает сочетание таких преимуществ свободной рыночной экономики, как широкие производственные возможности и, следовательно, широкий выбор товаров, и надёжной системы социального обеспечения. Механизм ценообразования, работающий на основе согласования спроса и предложения, в условиях свободной конкуренции позволяет эффективно использовать средства производства, увеличивать потребление и стимулировать инновации. Сбалансированная социальная

политика подстраховывает тех, кто из-за возраста, болезни, безработицы и т. п. оказывается не в состоянии обеспечить себя в условиях свободной рыночной конкуренции. Поэтому важнейшим принципом стали представление равных шансов благодаря проведению сбалансированной социальной политики.

### Последовательная экономическая политика: правовая основа и поддержка частного сектора экономики

В целом современная экономическая политика Германии формируется по двум принципам: устойчивое развитие и стимулирование инвестиций. Помимо этого, политические цели и дей-

ствия по их достижению базируются на принципе предоставления равных шансов и проведения сбалансированной социальной политики. В настящее время центральными темами экономической политики стали: стимулирование частных и государственных инвестиций, цифровизация экономики (цифровые рынки, надёжность информационных технологий, защита данных), последовательный переход на альтернативные энергоносители, повышение энергоэффективности, прогресс в создании Европейского валютного и экономического союза (ЕВВУ), в рамках которого предусматривается общая для ЕС система управления государственными финансами, государственные инвестиции и более открытая конкурентная среда на внутреннем европейском рынке.

## Германия намерена и дальше оставаться конкурентоспособной в мировом масштабе страной инноваций и высоких технологий.

При этом задача стимулировать инвестиционную активность государственных и частных структур рассматривается как одна из основополагающих, поскольку она одновременно означает оказание поддержки малому и среднему бизнесу. После нескольких лет затухающей инвестиционной динамики ожидается увеличение объёма инвестиций в первую очередь в инфраструктуру, в НИОКР и в энергоэффективность. Согласно заявлению Федерального министерства экономики и энергетики, доля инвестируемых из федерального бюджета средств в 2015 году увеличилась с 8,5 (в 2014 г.) до 9,7 процентов. С одной стороны, такая политика служит росту государственных инвестиций в транспортную инфраструктуру, цифровизацию экономики и финансирование перехода к «зелёной энергетике». С другой – усиление инвестиционной активности на федеральном уровне позволит несколько разгрузить региональные и муниципальные бюджеты и даст возможность системно решать проблемы местной инфраструктуры, строить новые школы и детские сады, что, в свою очередь, должно привлечь частный капитал. Германия намерена и дальше оставаться

конкурентоспособной в мировом масштабе страной инноваций и высоких технологий. В частности, для поддержки МСБ и стимулирования частных инвестиций, предусматривается принять федеральный закон, который позволит ликвидировать в этой сфере излишние бюрократических барьеров. Планируется также смягчить налогообложение венчурного капитала и предпринимателей, создающих новые предприятия в сфере высоких технологий. Именно эти факторы оказываются главным препятствием для выживания и развития малых и средних предприятий. Малый и средний бизнес в Германии считается мотором инновационного роста, поэтому в последние годы к нему приковано внимание политиков и экономистов. На уровне ЕС тоже принимаются документы, регулирующие меры поддержки МСБ (это, в частности, Small Business Act). В роли одного из важнейших инструментов поддержки выступает государственный банк KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), который реализует правительственные программы, консультирует

граждан, открывающих своё дело, и предоставляет льготные кредиты. В 2015 году на долю частных инвестиций в Германии приходилось примерно 90 процентов от общей суммы капитальных вложений.

### Конкурентная среда, законодательство о рыночной конкуренции и защита прав потребителей

Другим краеугольным камнем экономической политики и одновременно механизмом самонастройки экономики является конкурентная среда, так как именно она подталкивает к инновациям, оптимально распределяет ресурсы, обеспечивает диктат потребителя и распределение финансовых средств с учётом их эффективного использования. Конкуренция ограничивает экономическое господство крупных участников рынка. В последние годы свободная конкуренция в Германии получила новые импульсы благодаря ликвидации монопольного положения в секторах, привязанных к сетям жизнеобеспечения (связь, газ, электричество, почта, перевозки по железной дороге грузов и пригородное пассажирское сообщение). Конкурентная среда в Германии защи-

щается законами, запрещающими ограничение конкуренции и недобросовестную конкурентную борьбу. Одновременно они обеспечивают защиту потребителей, например, от завышения цен. Этой цели служат и отрасль права, регулирующая правила декларирования и установления цены (то есть, соблюдение определённых ценовых предписаний для некоторых видов товаров, например, книг). Совокупность этих норм обеспечивает ценовую прозрачность и делает возможным сравнение цены и предложения.

Антимонопольные органы в регионах и Федеральная анткартельная служба добиваются исполнения требований антимонопольного законодательства, причём сделки по слиянию и поглощению контролируются исключительно федеральным органом. Антимонопольная комиссия осуществляет мониторинг конкурентной среды в отдельных секторах экономики, в частности, она отслеживает рыночную долю ведущих компаний с целью «сохранения конкурентоспособных рыночных структур». В особых случаях в роли высшей анткартельной инстанции выступает федеральный министр экономики, который вправе особым министерским постановлением разрешить или запретить слияние двух компаний. В целом, эти органы призваны не допускать чрезмерного усиления отдельных субъектов рынка, поскольку такое может привести к ценовым деформациям, что пойдёт во вред и потребителям, и экономике в целом. На европейском уровне удалось согласовать общее для всех стран ЕС регулирование этих вопросов, эти нормы обязаны соблюдать все национальные надзорные органы.

Были также приняты директивы, устанавливающие единые для европейского рынка (ЕС) правила защиты прав потребителей. Исходя из предположения, что потребитель, как правило, располагает меньшим объёмом информации о продукте, нежели тот, кто производит данный продукт, необходимо позаботиться о «здравом» потребителям, имеющих дело с определёнными товарами и услугами. Поэтому были приняты директивы ЕС, обязывающие производителей, например, лекарственных средств, предметов первой необходимости, других товаров с (потенциально) опасным для здоровья химическим составом давать информацию и разъяснения о соот-

ветствующих рисках. Это правило позитивно влияет и на правила, обеспечивающие безопасность на рабочем месте. Нормы по защите прав потребителей также регулируют такие важные юридические аспекты, как гарантийный срок и право на отказ от товара, в частности, приобретённого в интернет-магазине. Юридические нормы, принятые на уровне ЕС, приоритетны по отношению к национальному законодательству и/или дополняют его. Поэтому они рассматриваются как составная часть национального права.

### Представительство интересов субъектов экономики

Согласно Основному закону страны все граждане Германии имеют право создавать коммерческие и некоммерческие организации и объединения, через которые они могут согласовывать свои интересы и открыть заявлять о них. Важная роль в этом процессе отводится союзам и объединениям субъектов экономической деятельности. В Германии – а в большинстве случаев и на европейском уровне – практически каждая отрасль экономики и любая сфера профессиональной деятельности продвигает свою позицию через организацию, которая в широком смысле слова лоббирует интересы предпринимателей и наёмных работников данной отрасли. Наряду с отраслевыми объединениями в стране работают региональные торгово-промышленные палаты, которые будучи по организационно-правовой форме корпорациями публичного

права, выступают в роли органов саморегулирования региональной экономики. Любое предприятие автоматически становится членом соответствующей региональной ТПП и обретает в её лице представителя своих интересов (размещение производства, получение средств господдержки, повышение квалификации персонала, бюрократия и налоговые вопросы, международный диалог). В Германии по состоянию на сегодня работают 79 региональных ТПП.

Интересы наёмных работников в большинстве случаев представляют профсоюзы, цель которых усилить позицию каждого отдельно взятого работника на переговорах с работодателем, то есть предприятием. В Основном законе закреплено понятие тарифной автономии, которая позволяет двум сторонам переговоров о тарифной сетке без вмешательства государства договариваться о важнейших параметрах трудовых отношений (оплата, повышение ставок, отпуска и сверхурочная работа, право на увольнение, условия труда) и придавать этим соглашениям юридически значимую форму. Государство обязано соблюдать при этом строгий нейтралитет. Соглашения о тарифной сетке в большинстве случаев заключаются как внутриотраслевые. Отступления от согласованных условий с целью учёта специфики конкретного предприятия возможны только в сторону их улучшения в пользу работников. Помимо этого, на некоторых предприятиях заключаются тарифные соглашения, действующие внутри фирмы

или внутри концерна. В Германии условия труда более половины всех работающих по найму регулируются такими соглашениями.

### Рынок труда в Германии

В последние годы уровень безработицы в Германии был чрезвычайно низок, особенно по сравнению с европейскими соседями. В 2015 году на работу имели 43 млн. человек, это наивысший показатель занятости в истории существования страны. Сказанное относится и к занятости среди молодёжи. Решающий вклад в такое положение дел внесла система так называемого дуального обучения профессии. Она предоставляет возможность каждому выпускнику полной или неполной средней школы (соответственно, после окончания 10-го или 12/13-го класса) получить место ученика в системе производственного обучения, программой которого предусматривается, что, работая на предприятии, он будет приобретать практические навыки, а посещая занятия в училище – овладевать теоретическими знаниями. Завершается обучение экзаменом, приём которого организуют ТПП. В систему дуального обучения включена подготовка как по (рабочим) профессиям, связанным с промышленностью, так и по экономическим специальностям, что открывает перспективы получить высшее образование, в частности, для тех, кто не стремится сделать это сразу после школы.

## РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ВНУТРЕННЕГО РЫНКА ЕС ДЛЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Федеративная Республика Германия – один из крупнейших в мире экспортёров. В 2015 году объём экспортса достиг 1.195,9 млрд евро. Спросом за рубежом пользуются в первую очередь современные станки и другое оборудование, связанное с высокими технологиями, транспортные средства (прежде всего, автомобили) и продукция химической промышленности. Стоимость ввозимых в страну товаров и услуг в 2015 году составила 948,2 млрд евро, следовательно, профицит торгового баланса равнялся 247,7 млрд евро. Большая часть импорта приходится на станки и

оборудование, далее идут энергоносители (прежде всего, нефть и газ), транспортные средства и химическая продукция.

Страны, образующие европейский внутренний рынок, с большим отрывом лидируют в перечне важнейших торговых партнёров Германии. В 2015 году примерно 58 процентов экспортса достались странам-партнёрам по ЕС, примерно столько же (57,3%) импорта поступило из этих стран. Другими важными торговыми партнёрами были Соединённые Штаты и Китай, причём германо-американский торговый баланс

складывается для Германии с профицитом, а с Китаем – наоборот.

Европейский таможенный союз образует основу такой тесной смычки Германии с партнёрами из Европейского Союза и гарантирует беспрепятственное перемещение товаров внутри ЕС. Кроме того, членство в таможенном союзе означает для Германии унификацию европейских и национальных стандартов. Этот открытый процесс создаёт единые стандарты, которые все страны-члены ЕС обязаны имплементировать в свои национальные стандарты. Цель – облегчить путь к более сильному



## Источники и литература



Рис. 2: Структура внешней торговли Германии в 2015 году

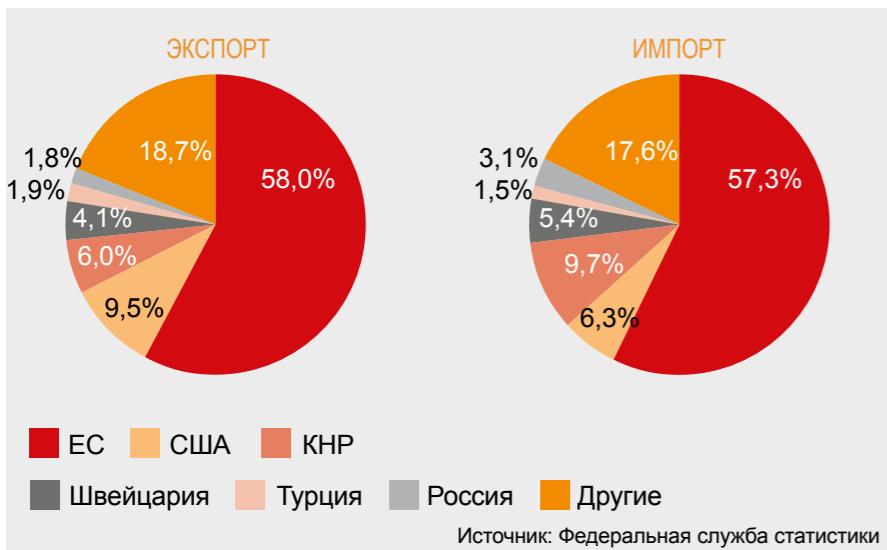


Рис. 3: Важнейшие торговые партнёры в 2015 г.



общественному рынку. Другой признак таможенного союза состоит в том, что страны-участницы теряют право на самостоятельную таможенную политику. По отношению к третьим странам единую таможенную политику от имени всех своих членов проводит ЕС. К настоящему времени уже подписаны и действуют соглашения о свободной торговле между ЕС и 52 государствами, которыми гарантируется – в том числе, для Германии – беспошличная торговля с этими странами. С 80 государствами идут переговоры о подписании подобных договоренностей, либо соглашения уже подписаны, но пока не вступили в силу. Отличие таких соглашений от таможенного союза состоит в том, что стороны соглашения сохраняют таможенную автономию. Недостаток соглашения о свободной торговле (по сравнению с таможенным союзом) заключается в том, что при пересечении границы требуется предъявить сертификат происхождения товара, а это связано с дополнительными расходами на бюрократию.

Сельскохозяйственная политика стран ЕС стала единой ещё в 1962 году: с тех пор внутренний рынок ЕС подчиняется единым правилам и предписаниям, а государственное вмешательство осуществляется исключительно на уровне экономического сообщества. Все расходы в рамках общей аграрной политики, в том числе, прямые выплаты фермерам, сегодня покрываются из «общеверхопейского котла». На них уходит значительная часть бюджета ЕС.

И, наконец, введение единой европейской валюты представляет собой ещё один шаг в направлении интеграции и облегчения условий торговли внутри Европы. Введение общей валюты связано с такими позитивными последствиями, как отсутствие колебаний валютных курсов и расходов, связанных с обменом валюты. Всё это облегчает трансграничную торговлю и расширяет ассортимент товаров, предлагаемых потребителю.

В целом, членство в ЕС приносит существенную выгоду как экономике Германии в целом, так и каждой немецкой компании, заключающей сделки с европейскими контрагентами. Для предпринимателей выгода заключается, в частности, в сокращении административных барьеров благодаря унификации национальных стандартов и отмене таможенных формальностей и сборов на внутренних границах. Предприятия могут

бесплатно работать во всех странах Евросоюза, открывать филиалы, выстраивать цепочки снабжения и финансирования с любыми партнёрами из ЕС. Таким образом, малый и средний бизнес получил возможность работать эффективнее и стал более конкурентоспособным. Кроме того, членство в ЕС усиливает позицию Германии в условиях глобальной конкуренции, что положительно сказывается на ведении переговоров с другими государствами.

## РЕЗЮМЕ

Германия – это существующее в сегодняшней форме с 1990 года федеративное государство с парламентской демократией, действующей на основе принципа разделения властей. Германия входит в Европейский Союз, наднациональное объединение 28 государств, образующих общее экономическое пространство. Большинство этих государств ввели у себя единую валюту – евро. Экономика Германии развивается исходя из концепции социально ориентированной рыночной экономики, которая обеспечивает свободу предпринимательской деятельности и проведение сбалансированной социальной политики. Основные цели экономической политики – это стимулирование конкурентной борьбы, наличие представительства интересов частного сектора экономики и система дуального обучения профессии.

Центральную роль для развития германской экономики играет внешняя торговля, причём в структуре экспорта лидируют высокотехнологичные товары. Главными внешнеторговыми партнёрами Германии остаются страны ЕС, что подчёркивает значение и выгоду членства в ЕС как для экономического развития Германии в целом, так и для двусторонних сделок немецких предприятий.

Хотя рост экономики остаётся стабильным, экономическая и социальная политика по-прежнему сталкиваются с различными, но взаимообусловленными проблемами, среди них «инвестиционная дыра» и увеличивающийся разрыв между богатыми и бедными. Германия стоит также на пороге крупных перемен демографического характера. Поэтому экономическая и социальная политика по-прежнему будет направлена на преодоление возникающих «узких

мест». И здесь, по мнению BMWi, усиливающийся приток специалистов из других стран и успешная интеграция беженцев дают шанс если не справиться целиком с этой проблемой, то, по крайней мере, смягчить её.

Очень низкая в данное время инфляция (заметно ниже целевого показателя в два процента), как в Германии, так и в зоне евро, отражает слабую конъюнктуру в отдельных частях еврозоны. Несмотря на это Германия извлекает выгоду из чрезвычайно стабильной внутриэкономической ситуации, а растущие налоговые поступления создают хорошие предпосылки к тому, чтобы благодаря грамотной фискальной политике внутри страны продолжить курс на устойчивое развитие и стимулирование инвестиций.

Одной из главных проблем для ЕС стал кризис, связанный с волной беженцев. Он оказался серьёзным испытанием европейской сплочённости и вызовом для Германии, которая столкнулась с необходимостью принять в стране и интегрировать сотни тысяч беженцев.

**Катарина Кольб**  
работала аналитиком в Германском институте экономических исследований и других международных организациях. В настоящее время она готовит аналитические обзоры макроэкономических показателей по странам мира для компании Berlin Economics и отвечает за разработку концепции консалтинговой документации для проектов консультирования правительства стран Восточной Европы.

**Вольдемар Вальтер**  
работал аналитиком в Федеральном министерстве финансов, Deutsche Bank Research и Фонде рыночной экономики. Специализируется на вопросах двусторонних экономических связей и проблемах банковского надзора. В настоящее время работает аналитиком в компании Berlin Economics и готовит макроэкономические обзоры по региону Восточная Европа.

**Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U. and Spitz-Oener, A. (2014), From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, Journal of Economic Perspectives, vol. 28, no. 1, pp. 167-88.**

**Fabre, A. (2012), The German Economic Model: A Strategy for Europe, European Issue n°237, Robert Schuman Foundation.**

**Schmidt, M. G. (2003), Political Institutions in the Federal Republic of Germany, Oxford University Press.**

**Siebert, H. (2005), The German Economy: Beyond the Social Market, Princeton University Press.**

**Streeck, W. (2010), Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy, Oxford Press.**

**Wallace, H. and Pollack, M.A. (2014), Policy-Making in the European Union (The New European Union Series), Oxford University Press.**

- European Union
- Federal Ministry of Economic Affairs and Energy
- European Central Bank
- Statistical Federal Office Germany
- Federal Institute for Vocational Training  
The dual system in Germany



# Управление предприятием



В международном контексте управление предприятием представляет собой серьёзный вызов и требует от менеджеров способности к интегрированному мышлению и действиям. Иными словами, руководитель должен быть в состоянии разобраться в сложных вопросах, анализировать их и принимать решения. В этой статье рассматривается роль менеджера как руководителя и даются основные ориентиры, которые помогут менеджерам успешно управлять компанией в нашем сложном предпринимательском мире.

В последние годы было разработано несколько различных систем корпоративного руководства. Среди систем стратегического менеджмента выделяется система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC). Она была разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном (Harvard University, 2001) и предполагает оценку по четырём группам показателей: финансы, сотрудники, внутренние процессы и клиенты. В каждой группе с учётом специфики предприятия определяются три-четыре показателя. Сегодня BSC – это одна из самых популярных систем корпоративного управления. Используемые ею индикаторы отражают стратегические установки предприятия.

BSC даёт возможность отследить связи между четырьмя вышеназванными аспектами деятельности предприятия. Сегодня центральная проблема любого руководителя состоит в том, чтобы выработать [в себе] новое мышление – междисциплинарное, целостное, интегрированное мышление, ориентированное на понимание процессов и обратную связь. Иными словами: вопрос в том, чтобы подобрать для каждого предприятия и для всех аспектов деятельности индивидуальные структуры и алгоритмы действий, которые обеспечивают продолжительную и успешную работу на рынке.

## Руководство

Немецкий Словарь Дудена даёт следующее определение слова «руководство»: 1a) вести, быть ведомым, ответственное управление; 1b) ведение; и 1b) руководящая группа лиц. Часто этот термин заменяется [англоязычным] понятием «лидерство». «Лидерство» означает делать «правильное дело». Это можно описать как деятельность по перспективному планированию, оценке и осуществлению этих планов (=эффективность). В отличие от этого понятие «менеджмент» значит «правильно» делать дело или – по-другому – выполнять знакомую работу (=продуктивность).

Ниже в таблице на нескольких примерах наглядно показана разница между менеджментом и лидерством.

Хорошие руководители выделяются, в первую очередь, не «знанием», а «умением», а также «интегрированным мышлением и поведением». Поэтому обязательным умением руководителя считается умение со-

Аспект	Менеджмент	Лидерство
Решения	Реализовывать решения	Принимать решения
Коммуникация	Управлять потоками коммуникации	Определять, что и как коммуницируется
Ключевые факторы	Процессы/Контроллинг/Реализация	Реальность/Видение перспективы/Идеи/Вдохновение/Оценка
Возможности	Действия в заданных рамках	Независимые действия, открытые для новых возможностей
Результат	Продуктивность Правильно делать дело!	Эффективность Делать правильные дела!

Таблица 1: Определение менеджмента и лидерства для отдельных аспектов деятельности

четать аспекты менеджмента и лидерства. Для овладения ими важны следующие ключевые элементы:

- Каждому руководителю нужно иметь собственное видение перспективы
- Он должен быть в состоянии «заразить» этой идеей других – особенно своих сотрудников – и сподвигнуть их на её реализацию.
- Для этого руководитель должен анализировать внешние и внутренние идеи, сопоставлять их со своими замыслами, оценивать и коммуницировать собственное видение перспективы.

■ Постоянное совершенствование с использованием новейших технологий и учётом актуальных трендов, а также постоянные инновации – вот важные элементы этого процесса (инновация).

■ При этом руководитель должен следить за тем, чтобы производственные процессы, а также изменения направлений деятельности протекали оптимально и без осложнений (оптимизация процессов).

■ Быстро меняющиеся рынки требуют постоянной «модернизации» представлений о будущем предприятия и его стратегии, адаптации к новым вызовам времени (гибкость).

■ Интегрированный (комплексный) подход менеджмента (интегрированное мышление и действия) создаёт рамочные условия для реализации представлений о перспективах предприятия.

Перечисленные выше пункты показывают, что руководителю нужно иметь определённый набор разнообразных компетенций, чтобы осуществлять комплексное управление предприятием. В зависимости от вида организации (например, стартап, растущее предприятие, реструктуризация) и актуальных требований рынка (разработка новых продуктов и услуг, экспансия на новые рынки, уход с некоторых рынков) руководитель должен быть в состоянии по мере необходимости быстро активизировать нужные в данный момент времени компетенции. Только связка управленческих и лидерских компетенций обеспечивает успешное руководство предприятием. Такое сочетание называется **интегрированный менеджмент и лидерство (IMLead®)**.

## Менеджер как руководитель

Менеджер, понимаемый как руководитель – это мотор и регулятор работы предприятия. Он определяет оптимальное использование и сочетание производственных факторов: труд, средства производства, материал и капитал. Руководитель должен принимать не делегируемые, автономные, директивные и подчас рискованные эффективные решения по всем вопросам деятельности предприятия. В числе других к ним относятся: основы и принципы предпринимательской политики и философии предприятия, основы и принципы кадровой политики, цели, к достижению которых стремится предприятие, контроль и координация работы подразделений, представительство интересов.

Менеджер как руководитель обязан не только ставить цели в названных

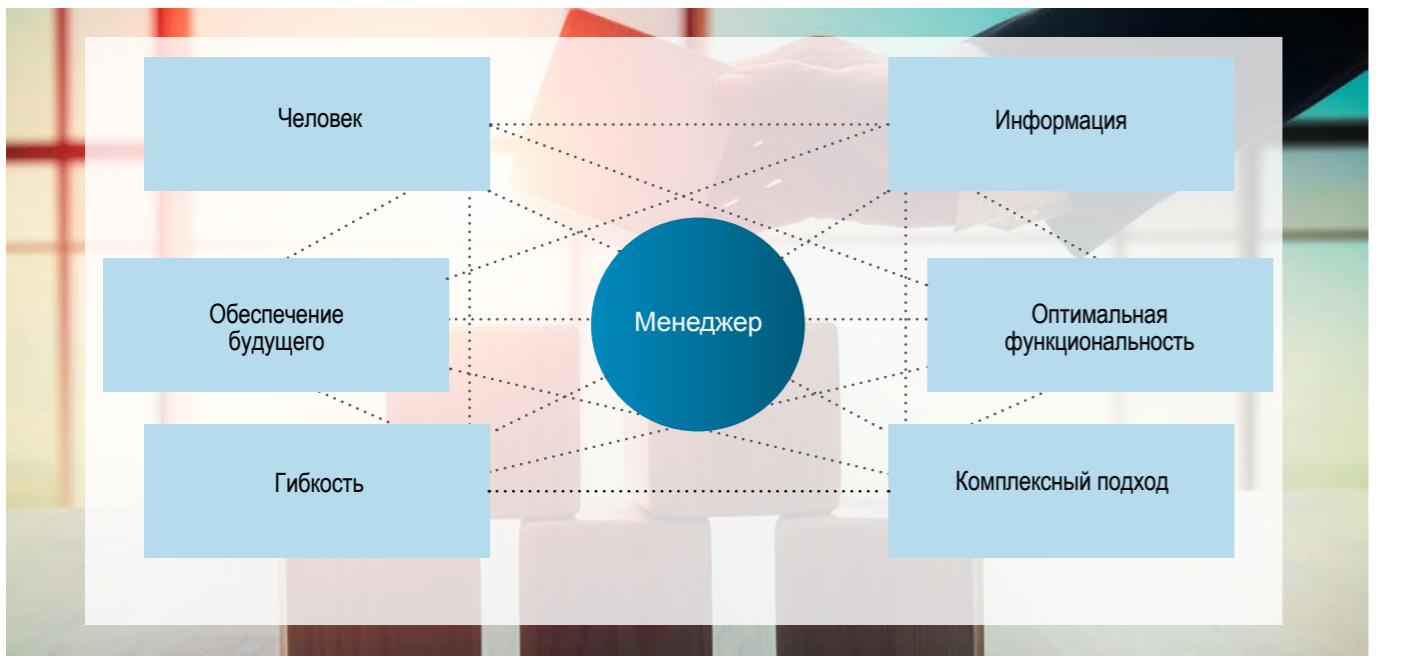


Рис. 1: Интегрированный менеджмент и лидерство IMLead® (Lohmueller und Pfeiffer, 2013)

областях деятельности, но и убеждать других в правильности поставленных целей и необходимости их достижения. Далее, он должен следить за тем, чтобы оптимизация работы одного подразделения позитивно сказывалась на работе других структур, поскольку многие процессы и структурные единицы по ходу работы предприятия имеют точки пересечения. Поэтому следует обращать внимание на то, как меры, принимаемые в одном подразделении предприятия, сказываются на производственной цепочке, а также на возможные обратные связи.

Предприятие всегда рассматривается как единое целое; оптимально управлять им значит минимизировать негативные факторы, возникающие при взаимодействии между подразделениями. Соответствующие подцели и меры должны быть сориентированы на устойчивое обеспечение экономических и социальных нужд предприятия и достижение высокого уровня жизни сотрудников. Организационная структура, системы планирования и контроля должны обеспечить эффективную координацию процессов выработки и принятия решений. Важным вспомогательным средством может стать система или пирамида показателей (например, BSC), отражающая ликвидность, структуру финансов, производительность и рентабельность предприятия в целом. Полезны также современные кибернетические системы регулирования и контроля производства.

Теория интегрированного менеджмента и лидерства требует от руководителя наличия междисциплинарного, комплексного мышления, ориентированного на процессы и обратную связь. Для того, чтобы оказать практическую помощь руководителям компаний, мы в рамках эмпирического исследования выделили семь факторов успешного управления предприятием: менеджер, человек, информация, оптимальная функциональность, обеспечение будущего, гибкость и комплексный подход.

#### Руководство сотрудниками

Слово «руководство» часто приравнивают к понятию «руководство сотрудниками». Сотрудники – это важнейший ресурс предприятия. Поэтому руководство персоналом входит в число главных задач менеджера. Однако эта задача слишком многогранна, чтобы менеджер мог в одиночку и наилучшим образом справиться с ней. Знание того, какое поведение является социально правильным и соблюдение основных правил облегчает «запуск» выполнения решений менеджера и конструктивное сотрудничество всех работающих на предприятии. При руководстве персоналом важно учитывать три принципиальных аспекта.

#### Принцип 1: Правильный сотрудник на правильном месте

Результат работы человека зависит от его способностей, его мотивов и его актуального настроя, причём послед-

ний в большей или меньшей степени соотносится с общими условиями трудовой деятельности сотрудника. Эти личные компоненты нужно рассматривать в сопоставлении с требованиями к выполнению трудовых обязанностей, что даёт возможность сделать вывод о пригодности сотрудника к выполнению конкретной задачи.

При этом руководитель должен уметь мотивировать сотрудников. Принцип управления персоналом в плане мотивации сотрудников звучит следующим образом: своих собственных целей сотрудники наилучшим образом достигают тогда, когда они работают во имя успеха предприятия, т.е. отождествляют себя с ним. Важнейшие цели сотрудников, то есть факторы мотивации, зависят от их трудового потенциала и личных планов.

Для сотрудников, заинтересованных в карьерном росте на данном предприятии, постановка задач должно предшествовать совместное обсуждение плана действий, причем акцент следует сделать на открывающихся возможностях профессионального роста. Адресное повышение квалификации и коучинг совершают навыки и помогают в развитии личного стиля руководства. При этом важно заложить основу для участия в обсуждении, выработке и принятии руководящих решений. Следует также обговорить, как будет изменяться зарплата по мере повышения сотрудника по службе, например, при назначении руководителем команды или отдела.

Для сотрудника, не заинтересованного в росте по административной линии, важно составить план его карьеры как специалиста. На многих немецких предприятиях для таких специалистов предусмотрены равноправные перспективы в плане оплаты труда, поскольку специалисты с хорошими профессиональными знаниями ценятся всё выше. Чтобы они оставались таковыми, нужно давать им возможность систематически повышать квалификацию. Помимо этого, важную роль играют такие факторы, как условия труда ( помещение, техническое оснащение, организация), уверенность в сохранении рабочего места, производственный климат и постановка задач.

Весомость этих факторов зависит от субъективной индивидуальной оценки руководителя и от конкретной ситуации сотрудника. Чтобы распознать и развить в сотруднике потенциал руководителя или хорошего специалиста, руководитель должен уметь пользоваться инструментами, которыми располагает предприятие в сфере работы с персоналом. Это, в том числе, выбор стиля руководства, политика в сфере оплаты и условий труда, преподготовки и замещения должностей, а также перспективы развития предприятия, карьерного и профессионального роста сотрудников.

#### ► Принцип 2: Поощрение коллегиального взаимодействия

Для создания хорошего производственного климата менеджеру, наряду с природным талантом налаживать взаимодействие на основе личных отношений, следует целенаправленно стимулировать коллегиальное поведение сотрудников. Это достигается путём конструктивной критики и признания, взаимного информирования и свободного обмена мнениями, а также с помощью делегирования задач и ответственности. Основу здесь формируют совещания и собеседования, во время которых даётся «справедливая» характеристика и оценка работы сотрудника по прозрачным критериям и по результатам регулярного контроля. Такой коллегиальный стиль руководства предполагает также правильный тон, когда принимаются необходимые в определённых ситуациях авторитарные решения.

#### ► Принцип 3: Выработка долговременных принципов деятельности предприятия

Коллегиальное взаимодействие поощряется соответствующими prin-

ципами деятельности предприятия, которые содержат, в том числе, нормы поведения сотрудников (как друг с другом, так и с руководителями), целеполагание, сферы деятельности, принципы корпоративной этики.

Руководство – это сложная система согласования перечисленных выше пунктов, направленная на то, чтобы обеспечить устойчивую работу предприятия на перспективу.

#### Руководить значит смотреть в будущее

В условиях быстро меняющегося мира только инновации могут быть залогом успешной работы предприятия в будущем. Поэтому деятельность руководителя должна,

помимо прочего, включать в себя целенаправленный поиск инноваций, их превращение в продукты, производственные технологии, организационные процессы. Для этого нужно уметь реалистично оценивать потенциал предприятия (сильные и слабые стороны), затем предпринимать адресные меры, направленные на усиление преимуществ и устранение недостатков. Следует также постоянно находить и поддерживать новые идеи.

Одного этого недостаточно, поскольку люди, способные спонтанно придумать что-то абсолютно новое, встречаются редко, поэтому руководитель должен создавать условия для изобретателей и новаторов на предприятии. Крайне важно не только правильно поставить задачу, но и найти эффективный алгоритм действий для её решения. При этом рекомендуется действовать в три шага. Шаг первый – отбор инвестиционных проектов. Для этого требуется собрать на предприятии идеи, сделать оценку и отобрать лучшие проекты. Инновационные проекты следует осуществлять на основе современного уровня развития техники для соответствующих продуктов, услуг, технологий и систем организаций, с учётом сильных и слабых сторон, как собственных, так и конкурентов. При этом не стоит упускать из внимания позитивные побочные эффекты. Второй шаг: задача формулируется как перечень конкретных работ на третьем этапе, то есть в ходе реализации инновационных проектов. В течение всего процесса идёт обсуждение, а также итеративная доработка решения.

## РЕЗЮМЕ

Достижение успеха в управлении предприятием требует учёта всех важных факторов, воздействующих на данное предприятие. В центре внимания находится менеджер. Для успешного руководства от него требуется адресная активизация его управленческих и лидерских компетенций. Тогда он будет в состоянии охватить и правильно оценить сложные взаимосвязи, существующие в компании и на рынке. Опираясь на этот анализ, он сможет находить оптимальные решения, которые обеспечат устойчивое развитие предприятия на продолжительную перспективу. Помимо этого, он запустит процесс необходимых для предприятия изменений с целью успешной адаптации к быстро меняющимся рыночным и технологическим условиям.

Рекомендации для менеджера в отношении интегрированного менеджмента и лидерства:



■ **Менеджер:** Осознайте, что от Ваших действий и Ваших решений зависит успех предприятия.

■ **Человек:** Действуя, никогда не забывайте, что Вы имеете дело с людьми.

■ **Информация:** Обязательное условие для принятия оптимального решения – как можно больше информации из внутренних и внешних источников.

■ **Оптимальная функциональность:** Позаботьтесь о том, чтобы все известные технические и организационно-производственные системы нашли применение на предприятии; добейтесь их оптимальной работы без Вашего участия.

■ **Гибкость/Свобода манёвра:** Превзойти конкурентов Вы сможете, обеспечив оптимальную гибкость в использовании ресурсов и времени.

■ **Комплексный подход:** Всегда рассматривайте предприятие как единое целое, в котором поддерживается баланс всех производственных и рыночных факторов.

■ **Устойчивое развитие:** Ваша задача – устойчивое развитие предприятия, решающий фактор – инновации во всех сферах.



Д-р Берtram Lohmueller, директор Академии экспорта Баден-Вюртемберг и профессор кафедры менеджмента инноваций и лидерства в Университете Штайнбайса, Берлин.  
bertram.lohmueller@steinbeis.education



Проф. д-р Рольф Пфайфер, директор Академии экспорта Баден-Вюртемберг и создатель системы менеджмента IMLead®. Много лет занимается исследованиями кибернетических систем и вопросов лидерства.  
rolf.pfeiffer@steinbeis-git.org

### Примеры из практики

В последние годы многие предприятия занялись выработкой общих принципов руководства, которых следует придерживаться в оперативной работе. Recaro – один из ведущих производителей сидений для автомашин и самолётов. Компания, в которой работают около 2000 человек, выложила в Интернете тезисы общих принципов руководства, сделав их известными для сотрудников и клиентов. Ниже приведены некоторые из них:

*«RECARO – сильное семейное предприятие с богатыми традициями. Оно издавна делает ставку на долгосрочный успех, экономическую самостоятельность и уникальный дух, который присущ всему коллектиvu и отражается в превосходном*

*качестве нашей продукции. Компания принадлежит семье Путч уже в четвёртом поколении. Сегодня ею руководит Мартин Путч».*

Видение перспективы предприятия сформулировано в четырёх основных тезисах, которые служат своего рода заповедью оперативного управления. Первый тезис посвящён ключевой компетенции: «сиденье». «Мы предлагаем нашим клиентам передовые решения для комфорtnого сидения. Привлекательность продукции RECARO объясняется гармоничным сочетанием эргономики, эстетики и функциональности, материальной и эмоциональной составляющих. Без них продукты RECARO невозмож но себе представить, а сохранить эту привлекательность, используя

*самые передовые решения – наша главная цель. Второй тезис уточняет представление о бренде, качестве и дизайне. «Будучи ведущим премиальным брендом, мы олицетворяем умный дизайн, надёжность и качество. RECARO – безусловный лидер, дающий клиенту дополнительную выгоду. Умный дизайн, надёжность и качество занимают центральное место во всех сферах нашей деятельности. Стремление к превосходному качеству отражено в третьем тезисе. «То, что мы делаем, мы делаем правильно – или не делаем совсем. Стремление к превосходному качеству – вот что выделяет RECARO среди конкурентов. Это убеждение мы неуклонно воплощаем в жизнь». Далее в центре внимания – польза для клиентов, их*

*удовлетворённость. Этот тезис сформулирован следующим образом: «Клиент всегда был и остаётся высшим приоритетом для RECARO. В эпоху критически настроенного потребителя это как никогда важно. Поэтому мы прямо заявляем, что наша цель – и в будущем быть эталоном решения проблем клиента».*

Другой пример – фирма Trumpf, которая прописала принципы управления в принципах деятельности предприятия. На мировом рынке индустриальных лазеров и лазерных систем компания Trumpf – технологический лидер. На головном предприятии группы Trumpf в городе Дитцинген сосредоточены все главные процессы компании. Более 2500 сотрудников заняты здесь производством, исследованиями и разработками, сбытом и сервисным сопровождением, многие из них работают в управлеченческой сфере.

Принципы руководства в компании Trumpf сформулированы следующим образом: «Наши руководящие сотрудники пропагандируют ценности TRUMPF на личном примере в своей ежедневной деятельности. От наших руководителей мы ожидаем проявления инициативы, открытости и веры в собственные силы. Способность выполнять руководящие функции базируется на личной и профессиональной компетентности. Руководитель должен также постоянно способствовать инновационной деятельности. Наши руководящие работники вовлекают сотрудников в процесс принятия решения. Отношения между руководством и сотрудниками характеризуются вежливостью, уважением и доверием. Поведение наших руководителей должно быть образцовым».

При этом в центре любой деятельности находятся сотрудники. «К нашим сотрудникам мы предъявляем те же высокие требования в отношении производительности и качества, которым следует компания в целом. Гарантия занятости имеет для нас высокий приоритет, равно как и справедливая оплата труда. Мы способствуем росту личной и профессиональной компетентности наших сотрудников благодаря развитой системе повышения квалификации. Мы обеспечиваем духовную свободу и возможности для самовыражения и рассматриваем критику как шанс для развития. Мы относимся друг к другу с взаимным уважением и вместе заботимся о защите нашей интеллектуальной и материальной собственности».

Компания Joma-Polytec, занимающаяся высокотехнологичной переработкой полимерных материалов, была основана 50 лет тому назад братьями Mayte. Сегодня на семейном предприятии работают 500 сотрудников. В принципах деятельности предприятия изложены как стратегические цели, так и принципы руководства. «Мы – транснациональное предприятие среднего бизнеса ... Нашим клиентам мы предлагаем инновационные решения на современном уровне техники. Перспективные и сложные технологии требуют солидной подготовки и высоких стандартов повышения квалификации. Инновации, качество и технологическое лидерство – таковы предпосылки экономического успеха и устойчивого развития. Работа в командах с переменным составом и несложная иерархия – вот главные акценты нашего партнёрства с клиентами. С помощью инновационных решений мы превращаем их требования в изделия серийного производства».



Johnson, G. and Scholes, K. (2013), Exploring Corporate Strategy (8<sup>th</sup> ed.), Harvard Business School Publishing Corporation.

Jenkins, M. and Ambrosini, V. (2003), Strategic Management: A Multi-Perspective Approach, Palgrave Publishers.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-Focussed Organization, Harvard Business School Publishing Corporation.

Mathis, L. and Jackson, J.H. (2010), Human Resource Management (13<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A. G. (2012), Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes, Journal of Business Ethics, Vol. 105, Issue 1, pp 1–16.



# Управление персоналом



Всё усиливающаяся конкуренция за сотрудников с хорошей квалификацией означает, что сфера управления персоналом сегодня играет гораздо более заметную роль в жизни предприятия, чем раньше. Этот процесс не обходит стороной и МСП, которым приходится соревноваться с концернами. Давно прошло то время, когда персонал заманивали и удерживали исключительно монетарными стимулами: в наши дни высококвалифицированные сотрудники требуют от работодателя гораздо большего. Прежде всего это работа в хорошо структурированных командах, возможность профессионального и личностного роста, умение руководства ценить хорошего сотрудника и продвигать его по службе. Это важно учитывать в современной системе управления персоналом, функционирующей в корпоративной культуре, которая позволяет сотрудникам в полной мере раскрыть свои способности.

Для устойчивого успеха предприятия и сохранения конкурентоспособности абсолютно необходимы солидная система подбора кадров, конкретные планы работы с персоналом и оптимальная расстановка по рабочим местам. «Человеческий ресурс» как носитель ноу-хау особенно важен для МСП. Из-за неправильной расстановки кадров или неудовлетворённости сотрудников, которые уходят с предприятия, растут трансакционные издержки. А значение этого фактора не стоит преуменьшать,

поскольку такие издержки могут весьма чувствительно отразиться на возможностях предприятия. К тому же текучесть квалифицированных кадров всегда таит опасность снижения конкурентоспособности, а при переходе сотрудников на предприятия конкурентов дополнительно обостряет ситуацию.

В данной статье анализируются важнейшие принципы и методы управления персоналом на «типовом немецком» предприятии.

филь претендента не совпадает с профилем требований, кандидатура отклоняется.

Существует немало методов отбора кандидатов: аттестация сотрудников, тестирование, испытательный срок, центр оценки профессиональной пригодности кандидатов (АЦ или ЦО). Какой из этих методов используется, полностью зависит от специфики требований к данной должности, а также от конкретной ситуации на предприятии. На практике в большинстве случаев имеет место сочетание нескольких методов, что должно минимизировать риск ошибки.

Целью всегда провозглашается поиск идеальной кандидатуры. Испытательный срок предоставляет хорошую возможность в близких к реальным условиях проверить, на что способен претендент – особенно, если речь идёт о вакансии в составе уже работающей команды.

При собеседовании или другом методе подбора сотрудника наряду с профессиональной пригодностью нужно обращать внимание на мотивы, которыми руководствуется кандидат, и его систему ценностей. Они помогут составить довольно точное представление о том, насколько удачным будет выбор.

*Самые распространённые методы подбора персонала*

## КОГНИТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ –

## ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И РАССТАНОВКА КАДРОВ



### Потребность в кадрах

Кадровое планирование — это часть общего процесса планирования на предприятии. Оно тесно связано с принятыми решениями по стратегическим направлениям деятельности предприятия. При среднесрочном и долгосрочном планировании в кадровой сфере возникает необходимость устраниить либо избыток, либо нехватку персонала — в зависимости от избранной предприятием стратегии. К тому же постоянно приходится сопоставлять существующие рабочие места и потенциал сотрудников, которые на них трудятся сегодня, с требованиями, которые станут актуальными в ближайшем будущем.

### Подбор персонала

Планирование кадровых ресурсов позволяет внести ясность относительно количества вакансий, их распределения по времени возникнове-

ния и квалификационных требований. После этого объявляется конкурс на замещение вакансий. Он может быть внутренним (закрытым) или внешним (открытым). При замещении вакансии без руководящих функций право участвовать в подборе сотрудника имеет производственный совет предприятия (§ 93 BetrVG — Закон о правовом режиме предприятий). Поэтому его представители, согласно нормам действующего закона, участвуют во всех процедурах, связанных с приёмом таких кадров.

Поступившие заявки сравниваются с профилем требований к данной должности. Уже при беглом ознакомлении с поданными на конкурс документами формируется общее впечатление о пригодности/непригодности, а также мотивах претендента на должность.

При большой степени совпадения качеств кандидата с требованиями к вакантной должности его приглашают на собеседование. Если про-

■ **Собеседование:** Правильно структурированное собеседование выявляет не только профессиональную пригодность и мотивацию, но и ожидания кандидата. Личное впечатление интервьюера помогает определить степень совпадения ожиданий сторон. Собеседование может проводиться как в форме личной встречи, так и по телефону. Со стороны работодателя в нём могут участвовать несколько человек. Это хорошо тем, что заранее согласованная структура беседы даёт возможность объективно сравнить профиль и качества разных претендентов с требованиями и ожиданиями нанимателя.

■ **Анкетирование претендента на должность:** Запрашиваются и анализируются личные данные на предмет соответствия требованиям к вакантной должности. Согласно норме § 94 абз. 1 стр. 1 BetrVG для анкетирования кандидатов требуется согласие производственного совета пред-



приятия. Этот метод может применяться при системном поиске и выработке правильного решения и особенно хорошо для замещения вакансий, не требующих высокой квалификации.

**Центр оценки кандидата:** Группа претендентов получает несколько заданий, выполнить которые она должна в ходе командной работы. Специально подготовленные наблюдатели дают оценку кандидатам по заранее установленным критериям. На практике результаты не столь важны, поскольку речь идёт об искусственно созданной, учебной ситуации. К тому же оценка сильно зависит от восприятия и толкования результата наблюдателями. В лучшем случае можно говорить лишь о некоторых склонностях испытуемых. Как претендент будет реагировать в условиях реальной работы, определить невозможно.

**Тестирование:** Для некоторых предприятий имеет смысл включить в процедуру подбора кадров тестирование кандидатов на пригодность, проверив, например, профильные компетенции, играющие ключевую роль для успешной работы всего предприятия. Однако и в этом случае действует правило: результаты тестирования могут быть только вспомогательным критерием для решения о пригодности кандидата, поскольку лишь в ограниченной степени отражают реальность.

**Испытательный срок:** Этот метод даёт возможность в условиях, максимально приближенных к реальности, проверить, насколько ожидания кандидата совпадают с требованиями работодателя. Испытательный срок может иметь самую разную длительность: от одного дня («пробный день») до нескольких недель работы на предприятии.

На практике целесообразнее всего сочетать структурированное собеседование с испытательным сроком. При этом «притирание» может идти на нескольких уровнях (профессиональные знания, способность работать в команде, звучность ценностей).

#### Расстановка кадров

Под расстановкой кадров понимается распределение конкретных должностей и связанных с ними задач между имеющимися сотрудниками предприятия. Имеется в виду распределение по качеству, количеству и времени, а также по месту их выполнения. Для хорошей организации данного процесса необходимо наличие сводной базы данных, содержащей информацию о кадровых ресурсах предприятия. Чем точнее эти данные, тем удачнее персонал будет расставлен по рабочим местам.

При этом по мнению немецкого ученого Райнера Брёкерманна следует руководствоваться следующими принципами:

**Экономическая эффективность:** сотрудников нужно распределять по рабочим местам в соответствии с их квалификацией. Это обеспечит максимально возможную экономическую эффективность.

**Стабильность кадрового состава:** расстановка персонала должна исключить кадровую чехарду и обеспечить постоянство кадрового состава. Отсутствие частых перестановок благоприятно сказывается и на эффективности труда сотрудников, относительно долго остающихся на одном и том же рабочем месте. При этом следует сохранить гибкость кадровой политики в случае изменения требований к деятельности предприятия.

**Расстановка в соответствии с требованиями к рабочему месту:** Вакансии нужно замещать таким образом, чтобы сотрудник максимально соответствовал требованиям работодателя. Если требования занижены, его следует перевести на более высокую должность. При завышенных требованиях ему следует дать возможность повысить квалификацию; другим вариантом может быть изменение должностной инструкции.

**Планирование сроков:** Мероприятия должны быть своевременно расписаны по срокам. Чем удачнее это будет сделано, тем эффективнее и слаженнее пройдёт

запланированная перестановка персонала.

**Информирование об изменениях:** Если возникает необходимость изменить требования к рабочему месту, нужно своевременно поставить сотрудника в известность и вместе обсудить предстоящие изменения. Только так можно сохранить у него чувство удовлетворённости работой.

На практике следует учитывать, что кадровое планирование — это постоянный процесс, который время от времени претерпевает существенные изменения, как и любая другая сфера жизнедеятельности предприятия. Его нужно постоянно проверять на предмет соответствия современным условиям работы и — при необходимости — корректировать.

#### Мотивация сотрудников

Мотивация — это то, что движет человеком, причины, которые объясняют его поведение. Главным образом различают внутреннюю и внешнюю мотивацию. При внешней мотивации побуждение исходит главным образом из внешней среды. При внутренней мотивации речь идёт о внутреннем желании человека приблизиться к идеалу. В данном случае источник — это внутренний импульс, стремление реализовать идеальное представление.

Для производственной сферы состоятельныйми оказались две теории: 1) пирамида потребностей и 2) двухфакторная теория.

Основной постулат первой теории базируется на том, что каждый человек имеет базовые потребности и только после их удовлетворения стремится удовлетворить потребности следующего уровня. Такая иерархия потребностей может быть применена к сфере трудовых отношений и трудовой деятельности.

Автор двухфакторной теории Фредерик Герцберг исходит из того, что удовлетворённость и неудовлетворённость являются двумя независимыми величинами. При этом он различает две группы факторов влияния: 1) мотиваторы — относятся к содержанию работы; 2) санитарные факторы — связаны с условиями труда (рабочей средой). Эти факторы влияния разграничили, чтобы выяснить механизм их действия в производственной среде.

Оказалось, что сотрудники придают большое значение таким факторам, как безопасность труда, отношения с коллегами и руководителями, оплата и условия труда, политика, проводимая руководством компании. Не менее важны для мотивации возможность самореализации на работе и связанное с этим общественное признание. Наличие этих факторов ведёт к высокой мотивированности сотрудников и отсутствию чувства неудовлетворённости работой.

**Мотиваторами** особого рода являются успех, признание, интересное содержание работы, личная ответственность, карьерный рост. Они вызывают чувство удовлетворённости. Однако их отсутствие не обязательно означает, что сотрудник не удовлетворён работой.

В качестве инструментов мотивации в производственной среде можно предложить следующие как монетарные (материальные), так и немонетарные (идейные) стимулы:

Раскрыть свой потенциал могут только высокомотивированные сотрудники. Чем сильнее они ощущают свою связь с компанией, тем большую нагрузку они способны выдержать и тем легче они приспособливаются к изменениям.

#### Стили руководства

В принципе все стили руководства можно разделить на три больших группы: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор стиля зависит от производ-



Рис. 1: Пирамида потребностей по Маслову

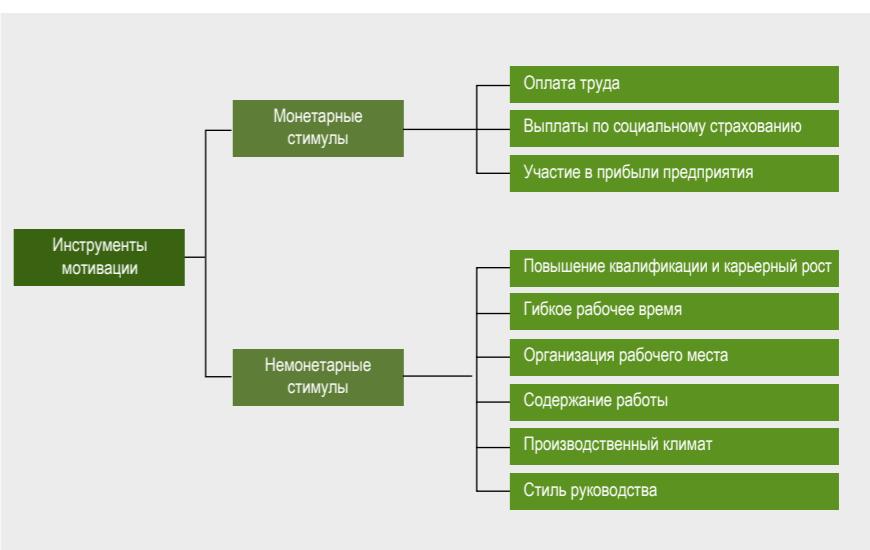


Рис. 2: Инструменты мотивации сотрудников по Гюнтеру Вёле (2013)

ственной среды, зрелости руководителя и от качеств его подчинённых. На практике имеет место смешение этих трёх стилей.

■ **Авторитарный стиль руководства:** Руководитель сам непосредственно даёт указания и распределяет обязанности. Сотрудники не участвуют в процессе принятия решений. Возражение и высказывание собственного мнения данным стилем руководства не предусмотрены.

► **Сильная сторона:** Авторитарный стиль руководства, в первую очередь, хорош для тех сфер деятельности, где успех в существенной мере зависит от того, как быстро принимаются решения.

► **Недостаток:** Сотрудники, как правило, не имеют возможности применить свои знания и умения, что снижает их мотивацию, обедняет инновационный потенциал предприятия и поощряет инфантилизм сотрудников. Отсутствие руководителя на рабочем месте ведёт к серьёзным сбоям производственных процессов. Часто имеет место слабая степень отождествления сотрудников с интересами предприятия.

■ **Демократический стиль руководства:** Для этого стиля характерно широкое вовлечение сотрудников в принятие решений, поэтому его ещё называют кооперативным стилем руководства.

► **Сильная сторона:** При наличии адекватной структуры коммуникации этот стиль способствует раскрытию творческого и инновационного потенциала, поскольку сотрудники, как правило, хорошо мотивированы. Их привлекают к подготовке решений, поэтому они в значительной степени отождествляют свои интересы с интересами предприятия. Всё это служит основой для открытой корпоративной культуры, позитивно влияющей на производственный климат и удовлетворённость сотрудников.

► **Недостаток:** Слабое место заключается в скорости принятия решений. Вовлечение сотрудников приводит к промедлению с принятием важных решений, что отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. Руководству приходится вмешиваться в дискуссии между сотрудниками, регулировать их, направлять их в определённое русло, чтобы не снижать эффективность труда.

■ **Либеральный стиль руководства:** Сотрудники пользуются очень большой степенью свободы, поскольку руководство практически не регулирует их работу. Оно лишь определяет рамочные (основные) условия.

► **Сильная сторона:** При условии, что у сотрудников высок уровень сознательности и самодисциплины, этот стиль приводит к очень хорошим результатам в инновационных и творческих отраслях.

► **Недостаток:** Роль предприятия в развитии сотрудников занижена, что не всегда идёт ему на пользу. Результат деятельности предприятия ниже потенциально достижимого. Размытость служебной иерархии может привести к возникновению серьёзных конфликтов между сотрудниками.

Описанные выше стили руководства на практике в большинстве случаев смешиваются и представляют собой весьма пёструю палитру с разнообразными оттенками. **Континuum лидерского поведения** – модель, основанная на определении стилей руководства, предложенной Куртом Левином. Два полюса этой модели – авторитаризм и демократия.

Преобладающие стили руководства можно подразделить, исходя из пределов усмоктования начальника и подчинённых. Чем выше степень автономии, тем меньше роль подчинённых при выработке решений.

■ **Авторитарный стиль руководства:** начальник сам принимает решение и отдаёт распоряжение о его выполнении.

■ **Патриархальный стиль руководства:** начальник сам принимает решение, но прежде чем отдать распоряжение о его выполнении, он стремится убедить подчинённых в его правильности.

■ **Информирующий стиль руководства:** начальник сам принимает решение, однако подчинённым позволено задавать вопросы, чтобы снять сомнения в правильности решения.

■ **Совещательный стиль руководства:** начальник информирует сотрудников о тех решениях, которые он намеревается принять. У сотрудников есть возможность высказать своё мнение до того, как начальник примет окончательное решение.

■ **Кооперативный стиль руководства:** группа разрабатывает варианты решения проблемы. Начальник выбирает оптимальное (на его взгляд) решение.

■ **Делегирующий стиль руководства:** группа принимает решение после того, как начальник обозначил проблему и границы, в рамках которых возможно принять решение.

■ **Автономный стиль руководства:** решение принимает группа, начальник выступает в роли координатора как внутри группы, так и во внешней коммуникации.

На практике отдельные модели и определения часто служат лишь для того, чтобы описать конкретный основной тип. Предприятия практикуют стиль, который можно обозначить как **ситуативный стиль руководства**, при котором поведение руководителя ориентируется на тот вектор развития, которого в данный момент придерживается предприятие. В сегодняшних условиях этот вектор подвержен быстрым и частым изменениям. Поэтому современный руководитель должен постоянно переосмысливать своё поведение и в каждой конкретной ситуации заново решать, какой вид руководства оптимальен для достижения цели. Такой ситуативный стиль руководства требует высокого уровня зрелости руководителя, од-

нако весьма эффективен и наилучшим образом ведёт к цели. Сильная сторона такого подхода заключается в том, что этот стиль руководства воспринимается сотрудниками как комфортный и мотивирующий, а многие конфликты снимаются уже в начальной фазе.

### Внутрикорпоративная коммуникация

Под этим термином понимают как верbalную, так и неверbalную коммуникацию внутри организации. Она оптимизирует рабочие процессы, обеспечивает общение между отдельными подразделениями и создаёт достаточную прозрачность в компании.

Как правило, об уровне внутрикорпоративной коммуникации можно судить по тому, насколько хорошо информированы и мотивированы сотрудники. Хорошо налаженная коммуникация даёт им достаточно информации для того, чтобы они могли правильно соразмерить собственный вклад с успехом предприятия в целом. Это повышает их вовлечённость в дела предприятия и усиливает чувство общности.

Говоря о внутрикорпоративной коммуникации, следует различать **формальную и неформальную коммуникацию**. **Формальная внутрикорпоративная коммуникация** осуществляется в установленной форме по определённому

набору тем и привязана не к лицу, а к процессу. Это видно на типичных примерах формальной коммуникации: рабочие и должностные инструкции, протоколы.

### Неформальная внутренняя коммуникация

специальных регуляторов не имеет. Этот вид коммуникации в обиходе называется «трёп». Недавно учёные установили, что социальный обмен информацией в такой форме существенно влияет на повышение эффективности работы организации. В прошлом «сафариное радио» не приветствовалось. Сегодня в современных компаниях для неформальной коммуникации предложены специальные зоны отдыха и мини-кафетерии. Этот вид коммуникации поддерживает ощущение социальной сопричастности, и организация в целом становится менее уязвимой для влияния извне.

Хотя неформальная коммуникация крайне важна и желательна, она всё же опасна тем, что может способствовать возникновению ложного образа предприятия в глазах сотрудников. В таком случае это реноме придётся модифицировать, сформировав целенаправленный поток информации.

### Корпоративная культура как система признанных ценностей

Корпоративная культура определяет внешний образ предприятия, создаваемый на основе базовых ценно-

стей, правил и норм, шаблонов поведения и мышления. Каждое предприятие – сознательно или нет – формирует собственную корпоративную культуру, которая становится его центральным элементом, определяющим мышление и действия сотрудников. Они объединены общим мировоззрением, общими ценностями и принципами.

Компании, руководство которых осознаёт этот факт, часто закрепляют принципы корпоративной культуры в документе, называемом «миссия (философия) компании». На основе такой философии по каждому направлению деятельности формулируются корпоративные ценности, которые затем доводятся до сознания сотрудников. Общие ценности как инновация и качество конкретизируются таким образом для каждой сферы деятельности компании. Предприятие, объявившее идею качества базовой ценностью, будет руководствоваться ею как при подборе новых работников, так и на производстве. Поэтому единая для всех идея качества должна пронизывать всю деятельность предприятия. Такой подход улучшает взаимодействие руководства и сотрудников, способствует формированию позитивного образа предприятия в глазах общественности. Система ценностей и корпоративная культура делают предприятие уникальным и создают ему неповторимую идентичность.



**Современный руководитель должен постоянно переосмысливать своё поведение и в каждой конкретной ситуации заново решать, какой вид руководства оптимальен для достижения цели.**





#### Функциональные компетенции – практические методы мотивации

Типичная ситуация во время собеседования, проводимого руководством при ежегодной аттестации: сотрудник, который всегда был активен, сегодня явно демотивирован. Он говорит Вам, что нагрузка на него постоянно растёт. Это высказывание следует использовать, чтобы создать у сотрудника новую мотивацию для выполнения поставленных перед ним задач. Неважно, какого стиля

руководства Вы придерживаетесь – такой разговор идеален для того, чтобы в данной ситуации перейти на кооперативный стиль. Расспросите его, как он объясняет себе увеличение нагрузки, какие варианты поправить ситуацию он может предложить. Причинами – наряду с растущим объёмом заказов – могут быть и недостатки в работе других членов команды, и несогласованность производственных процессов. Поставьте диагноз сложившейся ситуации. Конечно, заманчиво пред-

ложить больше денег, но это не решит проблему, а на какое-то время сможет лишь притупить ощущение непосильной перегрузки. Состояние подавленности может обясняться и заниженной оценкой его труда с Вашей стороны, вследствие которой работа кажется труднее, чем она есть на самом деле. Помните, что каждый сотрудник нуждается в различных видах и формах оценки, признания и поощрения. Собеседование предоставляет хорошую возможность это продемонстрировать.

Особенно важно не только провозгласить ценности и миссию, но и воплощать их в жизнь предприятия. Только так возникает корпоративная культура, объединяющая сотрудников. На таких предприятиях коммуникация как по вертикали, так и по горизонтали идёт крайне интенсивно. Это находит выражение и в ежедневном общении внутри предприятия, и при контактах самого предприятия с внешней средой. Таким образом, основные принципы деятельности создаёт как предприятие в целом, так и поведение его сотрудников.

#### Фундаментальные проблемы мотивации сотрудников в постоянно меняющейся рыночной среде

Быстрые и кардинальные изменения на рынках часто приводят к проблемам мотивации сотрудников, поскольку устоявшиеся трудовые процессы на поддаются столь быстрым преобразованиям. Такие трансформации порождают у многих сотрудников ещё и чувство тревоги, которое проходит лишь тогда, когда работа постепенно входит в новую колею. Пример: введена новая система учёта заказов. Сотрудники, занимающиеся учётом заказов, воспринимают нововведение неодобрительно, так как не видят зримых улучшений. Они не знают, что последующие

производственные процессы значительно упрощаются. В этом случае речь идёт о фундаментальных упущениях. Во-первых, имеет место явный разрыв коммуникации между разработчиком процесса – в большинстве случаев это руководитель – и сотрудниками. Открытая и адресная коммуникация крайне важна для того, чтобы добиться положительного отношения к новым процессам и лишить почвы любые страхи. Позитивно настроен только тот, кто знает, почему он выполняет ту или иную работу. К тому же отсутствие информации часто воспринимается сотрудниками как знак того, что руководитель их не ценит. Даже если на самом деле это не так – очень важно, что на эту тему думает другая сторона. Информируйте своих сотрудников: чем более личностный характер (общее собрание сотрудников, совещание команды) это будет носить, тем вероятнее, что сотрудники расценят такое общение как знак уважения к их мнению. Чем формальнее канал доведения информации (электронное письмо, циркуляр или отсутствие таковых), тем негативнее будет реакция на нововведения. В идеале следует дать максимально полное объяснение новых процессов и ответить на все возникшие в этой связи вопросы.

## РЕЗЮМЕ

Мотивированные и квалифицированные сотрудники – важнейший ресурс успеха предприятия. Поэтому цель – расставить сотрудников в соответствии с их сильными сторонами и интересами, то есть оптимально использовать имеющийся потенциал. Для этого, во-первых, нужна система правильного подбора и расстановки персонала, адекватная целям предприятия. Во-вторых, ситуативно обусловленная работа с персоналом, в основу которой положены общие для всей компании ценности, формирует корпоративную культуру, в которую заложена идея успеха и нацеленность на результат.

Для этого важно создать условия для безбарьерной коммуникации, которая неформальными средствами будет прививать ценности корпоративной культуры на всех уровнях иерархии. При транснациональном

сотрудничестве необходимо учитывать межкультурные различия. Для достижения поставленных целей они в большинстве случаев потребуют адаптации методов работы с персоналом. Значение межкультурного взаимодействия состоит в том, что при правильном применении знаний оно в состоянии высвободить громадный потенциал – как сотрудников, так и предприятия в целом.



Петер Штауб руководит отделом развития персонала в компании HAHN+KOLB Werkzeuge GmbH. В 2015 г. фирма получила Штутгартскую инновационную премию в сфере повышения квалификации за примерную и последовательную работу с персоналом. За плечами у Штауба 15-летний международный опыт в сфере РЕ/HR в автопромышленной и торговой областях. Peter.Staub@Hahn-Kolb.de

Lohmueller, B. (2015), Integrated Management & Leadership: An Interactive Web-Based-Training with about 18 Hours Learning Time, GiMA Consulting.

Lundin, S., Paul, H. and Christensen, J. (2014), Fish!: A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results, Hodder & Stoughton.

Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Malik, F. (2015), Managing Performing Living: Effective Management for a New World (2<sup>nd</sup> ed.), Campus Verlag.

Mathis, L. and Jackson, J.H. (2010), Human Resource Management (13<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Sprenger, R. (2013), Radical Leadership (1<sup>st</sup> ed.), Campus Verlag.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014), Human Resource Management (9<sup>th</sup> ed.), Pearson.

Welch, J. and Welch, S. (2005), Winning (1<sup>st</sup> ed.), HarperCollins.

Zeuch, M. (Ed.) (2016), Handbook of Human Resources Management, Springer Verlag.



# Управление качеством



Менеджмент качества – это задача руководства, а значит, менеджеры отвечают за его реализацию на предприятии. При этом они опираются на выработанные принципы менеджмента качества, являющиеся важными компонентами активного формирования корпоративной культуры. Системы управления качеством как серия стандартов ISO EN 9001 также помогают воплотить менеджмент качества в жизнь – они служат ориентиром на качество и определяют приоритеты внутри организации. При этом должны учитываться требования и ожидания клиентов, поставщиков и других партнёров.

Управление качеством способствует улучшению проектирования, анализа, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов.

Для нас как клиентов и поставщиков качество входит в число важнейших приоритетов. При этом мы задаёмся вопросом: что конкретно означает нужное мне как клиенту или поставщику качество? Какими признаками или требованиями описывается это качество?

Итак, качество может быть предметом переговоров. Поэтому в основе управления качеством лежит набор требований. Требования понимаются как качественные признаки продуктов, услуг, а также процессов их производства. При этом особое значение приобретает позиция руководства предприятия, поскольку именно оно отвечает за управление качеством (менеджмент качества). Слова о качестве часто и легко произносятся руководителями, но далеко не всегда это признание позитивно сказывается на производстве. Нередко необходимость уложиться в установленный срок оказывается сильнее, чем надёжность; желание сократить издержки берёт верх над долговечностью продукта, а качество заменяется количеством. Представление руководителей об управлении качеством ограничивается аудитом и сертификацией, поэтому внедрение системы управления качеством на предприятии во многих случаях можно считать уступкой требованиям клиента и пожеланиям отраслевых объединений.

Товары, выпускаемые в Германии, считаются высококачественными. В течение многих десятилетий качество было весомым аргументом для покупателей, что до сих пор во многом объясняет сильную позицию немецкой экономики на мировых рынках. Изначально маркировка «Сделано в Германии» была изобретена для дискредитации товаров, ввозимых из Германии в Англию. Сейчас это своего рода гарантия качества. Этот товарный знак теперь принадлежит всей нации. Однако актуальное развитие событий и тренды последнего времени угрожают разрушить этот имидж. По мере сокращения продолжительности жизненного цикла товаров, прочность и долговечность приобретений теряют ценность в глазах потребителей, в том числе из-за того, что их модификации обладают большими возможностями. К тому же реклама обещает потребителю тот уровень качества, которого в реальности он не получает. Нас приучают покупать то, что дешевле. Кроме того, многие страны – например, Китай – сравнительно быстро ликвидируют отставание в качестве.

Какие же «немецкие» черты характера указывают на приверженность к теме качества продукции? Некоторые приписывают немцам особую склонность к чистоте и порядку. Немецкая основательность тоже вошла в поговорку. Эти аспекты напрямую пересекаются с классическим пониманием качества. А с основательностью в первую очередь связаны обязательность и надёжность, которыми немецкие предприятия – в первую очередь, немецкие инженеры – славятся во всём мире.

## Основные принципы управления качеством

Свод правил, по которому живёт предприятие – это чётко сформулированные ориентиры и другие важные аспекты деятельности. Нередко бывает, что уже в процессе составления такого «регламента» многое проясняется – если к работе удаётся привлечь широкий круг сотрудников. Выработанные принципы становятся важным компонентом активного формирования корпоративной культуры. Действовать они начинают тогда, когда заложенные в них идеи целенаправленно претворяются в жизнь.

Ценности, которые предприятие провозглашает, но не требует их неукоснительного соблюдения, не только лишаются смысла, но становятся вопиющими примерами бездарности руководителей. В процессе управления качеством сотрудники, клиенты, группы влияния и общественность постепенно должны осознать, каким образом качество товаров и услуг, производимых предприятием, вносит свой вклад в репутацию страны, рост национальной экономики, каким образом оно отражается на здоровье, безопасности труда и жизни населения, как помогает экономить ресурсы. Управление качеством даёт сотрудникам повод гордиться собственной работой и репутацией своего предприятия, повышает его привлекательность для молодёжи, побуждает работников улучшать качество продукции.

## Системы управления качеством

По некоторым оценкам в мире насчитывается от полутора до двух миллионов предприятий, применяющих систему управления качеством в соответствии с серией стандартов ISO EN 9001. Эта модель управления считается самой распространённой в мире. Новый стандарт ISO 9001:2015 повы-

шает ответственность руководящего звена предприятия за соблюдение качества. В нём прописаны такие главные параметры, как соблюдение экологических норм, сбережение ресурсов и стабильность цепочек поставок.

Главной целью этой – как и любой другой – сертификации провозглашается реализация установленных требований. Наряду с выполнением требований клиентов сертификация открывает возможности для улучшения используемой на предприятии системы управления качеством. Для менеджеров, занятых в системе управления качеством, следует выпустить сборник всех процессов с кратким анализом и рекомендациями по улучшению. Непосредственная цель сертификации – оптимизация

**Принципы начинают действовать, когда заложенные в них идеи целенаправленно претворяются в жизнь.**

системы управления качеством. Условием получения сертификата качества является система, отвечающая требованиям стандарта DIN EN ISO 9001. Сертификаты получают организации, имеющие систему управления качеством, эффективная работа которой надлежащим образом документирована. Система будет успешно работать при условии, что философия предприятия строится на основных принципах менеджмента: ориентированность на клиентов, долгосрочная стратегия развития, вовлечение сотрудников, процессный подход, постоянное совершенствование, новые решения и взаимодействие с поставщиками. Эффективно система работает тогда, когда цели развития предприятия чётко определены и выражены в измеряемых величинах (показателях). Лучшее доказательство качественной работы предприятия – непрерывное улучшение показателей.

## Постановка целей по качеству и план их достижения

Постановка конкретных и поддающихся измерению целей расставляет приоритеты и помогает правильно распределить имеющиеся ресурсы. Цели следует формулиро-

вать по принципу пяти критериев (S-M-A-R-T): специфичны – измерямы – признаваемы – реалистичны – выполнимы в установленный срок.

Цели определяются исходя из политики в сфере управления качеством и принятой стратегии. По каждой из них указываются измеряемые показатели и сроки. При этом должны быть учтены требования и ожидания клиентов, поставщиков и других партнёров. Такой подход улучшает качество и эффективность процессов. Руководители подразделений вовлекают сотрудников в планирование целей, согласовывают с ними индивидуальные показатели работы, что облегчает контроль выполнения планов, а также – при необходимости – их корректировку.

План мероприятий содержит конкретные задачи и фамилии ответственных лиц, ресурсы, сроки, а также критерии оценки достижения поставленных целей. Этот план должен быть обозримым и адаптивным: он систематизирует меры и предусматривает их коррекцию, оптимизирует использование ресурсов и определяет обязательные приоритеты.

### Процессы управления качеством

Управление качеством способствует улучшению проектирования, анализа, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов. Если во главу угла поставить создание добавленной стоимости, то есть оплачиваемую клиентом деятельность, то разрозненные рабочие процессы нужно будет свести в единое целое, что сократит трудозатраты на их стыках. Ряд операций станут излишними, предприятие сможет быстрее реагировать на запросы клиентов, что положительно скажется на оперативном выполнении заказов и удовлетворённости потребителей. Одновременно снижаются издержки, улучшается качество процессов и продукции. В центре внимания оказывается клиент (заказчик), а не интересы отдельных подразделений предприятия.

### Важнейшие методы управления качеством

**Статистическое управление процессами (SPC):** Проверяется, не выходят ли отклонения одного из параметров качества за пределы допустимых. Если результат проверки соответствует требованиям, SPC позволяет удерживать текущие параметры процесса и

улучшать их. SPC выводит изменения параметров прямо на монитор компьютера. Тонкая настройка параметров минимизирует брак и необходимость доработки. Цель SPC – вместо выявления дефектов и выбраковывания продукции после её изготовления провести настройку уже идущих процессов и добиться бездефектного производства. Вместо сплошного вводится выборочный контроль продукции, что значительно сокращает издержки производства. В первую очередь SPC используется в крупносерийном производстве.

**Воспроизводимость процесса:** За меру качества производственного процесса принята его воспроизводимость, которая измеряется значением индексов Ср и СрК. Эти показатели служат для статистической оценки процесса на используемом оборудовании. Они показывают, какова вероятность соблюдения заданных показателей, указанных в спецификации.

**Контрольные карты:** Карты контроля качества полезны для фиксации предписанных параметров процесса. Контрольная карта – это, собственно говоря, статистика перманентного тестирования, по которой определяется, находятся ли характеристики процесса в допустимом диапазоне разброса или выходят за его пределы. Объём и частота выборки зависят от конкретного производственного процесса и устанавливаются таким образом, чтобы своевременно выявить все важные изменения. Выборки должны быть репрезентативны для соответствующего параметра. При этом их объём и

частотность должны соответствовать обычному течению процесса. Заданные параметры процесса, а также все действия и события фиксируются, так что при необходимости можно определить точное время выборки. Для достаточной достоверности сбор данных должен идти не менее чем по 125 различным параметрам.

**Причинно-следственная диаграмма:** Для того, чтобы разложить некую проблему на составляющие, используется так называемая диаграмма Исикавы («рыбий скелет»). Для этого составляется максимально полный список известных и возможных факторов (причин), повлиявших на возникновение проблемы (следствие), их разбивают на главные и второстепенные, рисуют гистограмму (столбчатый график). Анализ графика даёт представление об узловых причинах, которые изучают более глубоко.

**Диаграмма Парето:** На диаграмме Парето дефекты и несоответствия распределяют не только по их количеству, но и по величине связанных с ними потерь. Таким образом, появляется возможность раньше всего локализовать те из них, которые наносят наибольший ущерб предприятию. Эмпирически доказано, что на 20 – 30 процентов типичных случаев приходится от 70 до 80 процентов всех дефектов и несоответствий (закон Парето). Поэтому их устранение даёт максимальный экономический эффект.

**Poka-Yoke (принцип нулевой ошибки):** Довольно простой метод, позволяющий свести к нулю

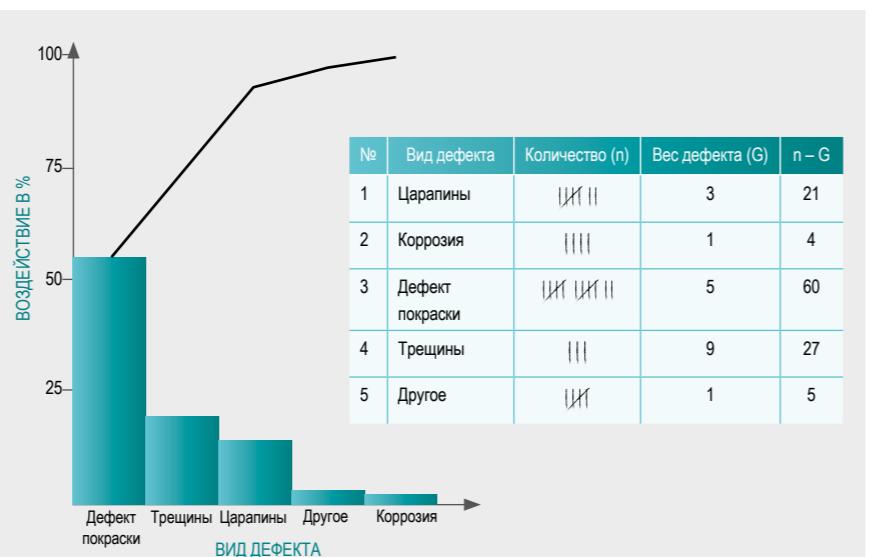


Рис. 1: Диаграмма Парето и анализ дефектов

количество дефектов. Японское слово «рока» означает промах, ляпсус, просчёт, погрешность, ошибка; глагол «уоке» – избежать, уменьшить. Таким образом, Poka-Yoke можно перевести как «способ избежать нечаянных ошибок». Использование принципа нулевой ошибки в сочетании с обнаружением источника (причины) появления ошибок должно гарантировать безошибочные действия человека как элемента производственных систем и процессов.

**Анализ возможных причин и последствий отказов (FMEA):** методология проведения адресного анализа с целью раннего распознания дефектов и несоответствий. Связанные с ними риски анализируются и принимаются меры, способные предотвратить негативные последствия. Сильные стороны этого метода: осознание сотрудниками важности управления качеством, налаженный обмен информацией и опытом между всеми подразделениями предприятия, хорошо структурированное и полное документирование зарегистрированных и вероятных дефектов, а также принятых мер. Количественные показатели: вероятные дефекты и возможные последствия, тяжесть последствий для потребителя (B), вероятность возникновения последствий (A), принятые меры и вероятность обнаружения (E), приоритетное число риска ( $RPZ = B \times A \times E$  – риск потребителя) и некоторые другие.

**Шесть сигм:** этот метод основан на так называемом цикле Шухарта-Деминга (PDCA – plan, do, check, act), где во главу угла поставлено создание дополнительной ценности для клиента. На этапе «Планирование» анализируется фактическая ситуация, разрабатываются меры для её улучшения, устанавливаются сроки. На этапе «Выполнение» план принимается за основу для проведения работ; на этапе «Проверка» идёт сбор информации и контроль полученных результатов. На этапе «Воздействие/Корректировка» на основе полученных результатов определяются исходные условия для следующего цикла. Метод шести сигм включает в себя определение [целей] – измерение [процесса] – анализ [дефектов] – улучшение [процесса] – контроль [процесса].

### Методика решения неотложных проблем TOPS 8 D

Методика TOPS 8 D применяется для решения проблем, требующих немедленного вмешательства, то есть речь идёт об экстренных случаях, в которых нужно действовать быстро и профессионально (Пример: бракованные детали попали на конвейер).

► **Шаг 1:** Сформировать команду специалистов и назначить ответственного (руководителя).

► **Шаг 2:** Дать полное, ясное и однозначное описание сути проблемы.

► **Шаг 3:** Принять срочные меры. Минимизировать последствия. Удалить все бракованные детали.

► **Шаг 4:** Проанализировать первопричину возникновения проблемы, установить взаимосвязь между причиной и последствием.

► **Шаг 5:** Разработать корректирующие меры (включая контроль эффективности) и провести экспертизу предлагаемых мер с целью определить их действенность.

► **Шаг 6:** Организационно закрепить меры коррекции, внести исправления в инструкции и другую документацию или изменить стандарты.

► **Шаг 7:** Принять профилактические меры. Исключить повторение допущенной ошибки. Добиться, чтобы сделанные выводы действовали в отношении как выпускаемых, так и планируемых к производству видов продукции. Скорректировать регламенты проверок и базы данных.

► **Шаг 8:** Завершить устранение проблемы. Все ли меры были осуществлены? Насколько эффективными они были?

### Аудит предприятия и поставщиков

Руководство предприятия обязано проверять, как выполняются требования к процессам и продуктам. Довольно часто для этого прибегают к особым видам аудита, то есть к проверкам отдельных производственных участков, проводимым независимыми специалистами в дополнение к стандартным мерам обеспечения качества. В ходе выборочных проверок такого рода аудиторам становится доступной детальная информация о работе проверяемого подразделения. В результате руководство при сравнительно низких трудозатратах получает представление о реальном положении дел.

Например, аудит поставщиков обеспечивает качество по всей цепочке поставок. Если в аудиторское заключение включены сведения, полученные на производственных площадках поставщиков, то руководство из первых рук получает достоверную информацию, что несколько снижает риски. Выявленные недостатки обсуждаются напрямую, так как важен личный контакт. При этом имеет большое значение хорошая подготовка, поскольку аудиторские проверки занимают много времени и отнюдь не дешевы. Поэтому следует заранее определить, по каким группам товаров они будут проводиться и какие документы должен предо-

ставить проверяемый (образцы, протоколы проверок, требования к производству, документы, подтверждающие улучшение показателей).

При выездной проверке аудитор, действуя согласно установленному регламенту, проводит экспертизу процессов и заносит результаты в итоговый протокол. Затем составляется письменный отчёт.

### Руководитель и формирование конструктивного отношения к ошибкам и улучшениям

Отношение к ошибкам тесно связано с корпоративной культурой. Только в условиях нормального производственного климата сотрудники готовы говорить о допущенных ошибках. Кроме организационных аспектов здесь важны и социальные навыки руководителя. Управление качеством и менеджмент ошибок работают с отдачей только тогда, когда в них задействованы рядовые сотрудники. Для правильного отношения к ошибкам руководители обязаны провести «тонкую настройку» своих отношений с подчинёнными.

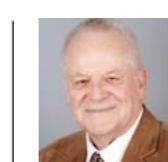
Ошибка в любом случае должна восприниматься как ошибка. В повседневной работе отклонения от принятых правил часто не вызывают вопросов. Чёткие правила и договорённости создают условия для открытых и корректных отношений. Если



Таблица 1: Обзор инструментов управления качеством

Инструмент	Трудозатраты	Степень сложности	Польза, эффект
Воспроиз-водимость процесса	Длительная отладка; требуется обучение и несколько пробных прогонов	Очень высокая; требуется наличие опыта	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; редкие сбои процессов;
Карты контроля качества	Сложная отладка; многомесячное внедрение; обучение (тренировки)	Высокая; требуется наличие опыта	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; редкие сбои процессов;
Причинно-следственная диаграмма	1 – 2 часа	Невысокая; лёгкая для понимания	Быстрый подбор и утверждение тематики проектов
SWOT анализ	1 – 2 часа	Невысокая; лёгкая для понимания	Быстрый подбор и утверждение тематики проектов
Диаграмма Парето	1 – 2 часа	Невысокая; лёгкая для понимания	Быстрый подбор и утверждение тематики проектов
Poka-Yoke	Несколько месяцев обучения; обмен опытом	Нужны специальные знания; опыт практической работы	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; редкие сбои процессов;
FMEA	Стартовый период – 3 недели; постоянные улучшения; обучение работе с ПО	Нужны специальные знания; опыт практической работы; опыт проектной работы	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; постоянные улучшения
Метод шести сигм	6 месяцев на первые проекты; обучение (тренировки)	Нужны специальные знания; опыт практической работы; опыт проектной работы	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; постоянные улучшения
Аудит на предприятии	Отладка 6 месяцев; потом – 3 месяца на обучение (тренировки)	Нужны специальные знания; опыт практической работы; опыт проектной работы	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; постоянные улучшения
Аудит поставщиков	Отладка 6 месяцев; потом 1 неделя / постоянное обучение (тренировки)	Нужны специальные знания; опыт практической работы; опыт проектной работы	Стабильные процессы; низкая доля ошибок; постоянные улучшения
TOPS 8 D	Отладка 6 месяцев; потом – 2 недели на обучение (тренировки)	Нужны специальные знания; опыт практической работы; опыт проектной работы	Срочные меры; низкая доля ошибок; постоянные улучшения

конференциях, посвящённых этой теме, а также в ходе двусторонних контактов с дружественными предприятиями. Венцом работы будет сертификация процессов управления качеством по стандарту DIN ISO.



Петр Крётц, дипломированный инженер/инженер-экономист. Консультант по вопросам комплексного управления качеством. 35-летний стаж сотрудничества с предприятиями различных отраслей, крупными компаниями, малым и средним бизнесом. Его знания и опыт в немалой степени содействовали успеху консультируемых им предприятий.

Thomson, A. (2016),  
The Implementation of Quality Management System and Its Strategy, Kindle.

► European Foundation for Quality Management, Excellence Success Stories

## РЕЗЮМЕ

Менеджмент качества – это задача руководства. Её решение требует комплексного подхода на всех уровнях. Внедрять систему управления качеством следует поэтапно. Хорошим началом будет pilotный проект решения относительно несложной проблемы с участием специально подобранный команды. На этом этапе важно быстро добиться успеха, чтобы можно было продемонстрировать полученный результат. Успех станет сигналом всему предприятию. После старта следующих проектов в других подразделениях важно разработать общую для всей компании стратегию качества, определить её содержание и цели, установить сроки, а также создать организационную структуру менеджмента качества.

Вовлечение поставщиков и клиентов подразумевает, что управление качеством работает по всему циклу производства и сбыта. Производится анализ цепочек снабжения, первые проекты запускаются в отношении особенно продвинутых поставщиков. После анализа начальных результатов и данных, полученных эмпирическим путём, система управления качеством начинает действовать в отношении всех поставщиков.

После того, как система управления качеством станет привычным элементом деятельности предприятия, необходимо провести эталонный анализ, то есть сравнить основные параметры собственной системы с данными о работе менеджмента качества на других предприятиях, причём не только внутри своей отрасли. Сведения для сравнения можно перенять из справочника, ежегодно публикуемого EFQM. Важным подспорьем для совершенствования собственной системы управления качеством служит обмен опытом на

конкретного сотрудника не помогает решить проблему, поскольку не даёт ответа на вопрос, кто будет устранять последствия.

Ликвидировать воздействие ошибки на клиента – первая задача руководителя. Внутренние дискуссии этому не помогут. Сотрудник, допустивший ошибку, как правило, не сможет наилучшим образом устранить возникшую проблему. Поэтому сначала надо поставить вопрос, кто сможет лучше других войти в контакт с клиентом и снять проблему.

Последствия ошибки для клиента необходимо устранить как можно быстрее. Следует предпринять все меры, чтобы вновь соответствовать его требованиям. Затем проводится анализ причин допущенной ошибки, в итоге должна появиться ясность, кто допустил промах. Именно этот сотрудник сможет лучше, чем кто-либо другой, объяснить, что, собственно говоря, произошло и почему. Результаты такого анализа помогут избежать повторения ошибки.

Анализ может выявить риск и других [потенциальных] ошибок, устранение этой опасности помогает улучшить бизнес-процесс. «Ошибка – наш бесценный опыт», – гласит мудрость опытных менеджеров качества. Такие «выученные уроки» обеспечивают прогресс.

Комплексная модель управления качеством, разработанная Европейским фондом менеджмента качества (EFQM), с помощью девяти критериев описывает европейское понимание управления качеством. В этой модели критерии взвешиваются методом самооценки по 32 пунктам.

ошибка уже допущена, следует проверить, нельзя ли её быстро исправить. Однако первопричина ошибки остаётся при этом неизвестной.

Только установив точную причину, можно сделать вывод о том, насколько часто она вызывает ошибки, и выяснить суть проблемы. Сотрудники вряд ли будут заниматься этим, если ставится цель найти виновного. Была ли ошибка случайной? Появилась ли опасность? Затронула ли она клиентов? Допускались ли ранее подобные ошибки? Часто причины кроются в недоработках других подразделений предприятия и несовершенстве производственных процессов. После того, как выявлена первопричина ошибки, а ошибочные действия достаточно подробно описаны, имеет смысл предпринять корректирующие меры – с последующим анализом их результативности.

Руководитель способен сделать конструктивное отношение к ошибкам элементом корпоративной культуры, признав клиента центром, а качество главным содержанием всей деятельности предприятия. Нужно, чтобы руководитель был примером для подчинённых и служил образцом качества. Особенно важно его умение правильно относиться к ошибкам:

Нет ничего постыдного в том, что сотрудник допустил ошибку, поэтому не надо её скрывать или умалять. Ошибка свидетельствует о некой неувязке, иными словами, клиент не получил ожидаемого. От руководителя требуется позитивный настрой и желание разобраться.

Что даёт выяснение вопроса «Кто виноват?» В лучшем случае, понимание того, как была совершена ошибка и как можно избежать её в будущем. Больше ничего. Как правило, выяснение вопроса о вине

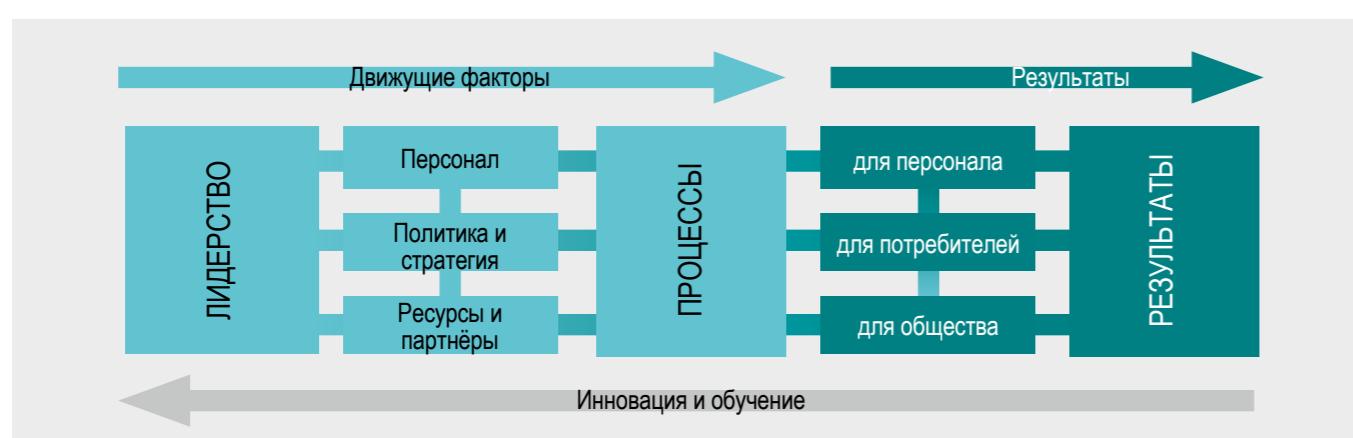


Рис. 2: Модель управления качеством по EFQM

Defeo, J.A. (2017), Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence, McGraw-Hill Education.

Denning, S. (2010), The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21<sup>st</sup> Century, John Wiley & Sons, Inc.

DIN e.V., Reimann, G. (2016), Successful Quality Management According to DIN EN ISO 9001:2015: Solutions for Practical Implementation – Sample Texts, Templates, Checklists, Beuth Verlag.

Liker, J.K and Ross, K. (2016), The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations, McGraw Hill.

Lunau, S. and Meran, R. (2016), Six Sigma+Lean Toolset: Mindset for Successful Implementation of Improvement Projects (Management for Professionals) (2<sup>nd</sup> ed.), Springer Verlag.



# Маркетинг и логистика



Ни одна из микроэкономических тем не вызывает такого количества противоречивых и не соответствующих действительности высказываний как маркетинг. В зависимости от собственной политической или общественной позиции одни называют маркетинг техникой манипулирования сознанием, чтобы навязать нам покупку ненужных вещей, причём делается это весьма сомнительными и трудноопределимыми способами. Для других это что-то наподобие волшебной палочки, с помощью которой можно «впарить» людям даже некачественный продукт. Неоспоримо одно: маркетинг – это стратегия, ориентирующаяся на рынок, т.е. на требования рынка или клиентов. Масштабное и систематическое изучение рынка образует основу для определения реалистичных рыночных целей компаний и обуславливает меры для их достижения.

**Маркетинг – это ни волшебная палочка, ни манипуляция сознанием.** Именно об этом идет речь в этой статье. В первой части излагаются распространённые заблуждения относительно маркетинга и вносится ясность в понимание термина «маркетинг», во второй части речь идёт о пользе маркетинга для любого предприятия, будь то сфера услуг, производственная или некоммерческая деятельность. Третья часть содержит описание процесса разработки концепции маркетинга.

Маркетинг и реклама

Понятия «маркетинг» и «реклама» связаны, но не равнозначны! Хотя реклама и представляет собой один из инструментов маркетинга, а именно прямое обращение к потребителю, она располагается в конце длительного стратегического процесса. Ей предшествуют **стратегические аспекты маркетинга**:

- определение понятия «наш клиент» и выбор методов исследования рынка
  - выбор и разработка подходящего продукта, адекватного решения проблемы клиента
  - решение о том, какой канал сбыта будет для продукта наилучшим
  - ценовое позиционирование с учётом ценности продукта
  - разъяснение пользы продукта

Из этого списка следует, что прежде чем обращаться к потребителю, необходимо получить ясность по всем перечисленным в нём вопросам. Чем больше мы знаем о нашем клиенте, его ожиданиях, претензиях, проблемах, желаниях и нежеланиях, тем точнее будут формулировки в наших рекламных материалах.

Итак, маркетинг – это стратегия, в то время, как реклама – всего лишь тактическая кампания с использованием накопленной информации. А поскольку мы постоянно сталкиваемся с рекламой в СМИ, мы склонны думать, что понимаем, что такое реклама, и приравниваем её к маркетингу. С этим же обстоятельством связано и другое заблуждение: маркетинг – это творческая деятельность. На самом деле, лишь небольшая доля маркетинга требует креативности, большая его часть – это ремесло, использующее свои инструменты. Реклама же является креативной частью

маркетинга, поэтому маркетологи охотно отдают её на откуп тем, кого учили творчески мыслить, а именно – специалистам рекламного дела. Широко распространённое мнение, что для маркетинга и рекламы нужно только творчество, ничего общего с действительностью не имеет.

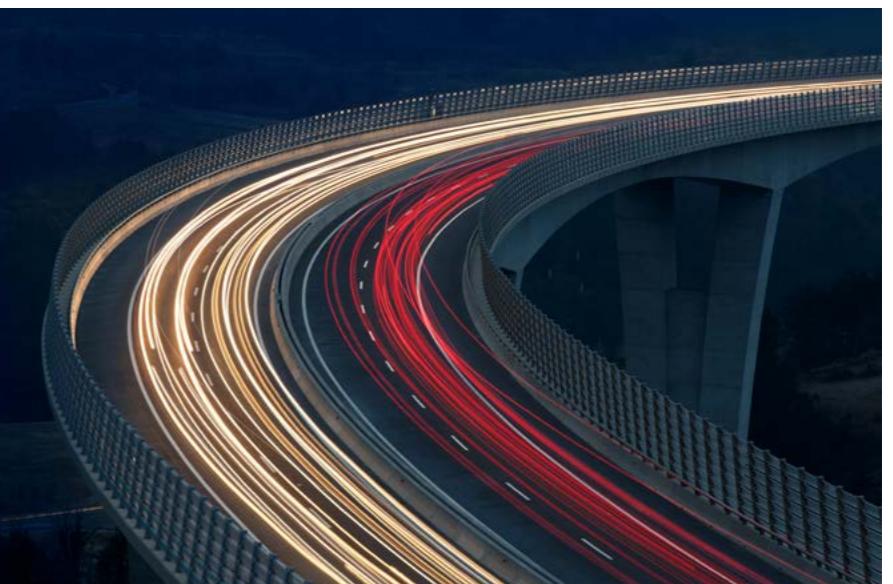
## **Маркетинг и стимулирование продаж**

«Наш продукт не продаётся, нам нужно усилить маркетинг!» собственно говоря, означает: Нам нужно форсировать продажи нашего продукта. Но это не маркетинг, а **стимулирование продаж**. Здесь тоже констатируем: стимулирование продаж – это не маркетинг, а продвижение продукта, который плохо продаётся. Дело в том, что в основе маркетинга лежит идея создания продукта, обладающего дополнительной **пользой** и имеющего особую **ценность** для клиента. Лишь тогда имеет смысл заниматься стимулированием продаж этого продукта. Только если ясно, что клиент признаёт пользу продукта, в ход идут другие инструменты. Таким образом, и стимулирование продаж, и реклама считаются инструментами маркетинга, входящими в классический набор (продукт, цена, дистрибуция, коммуникация). Они применяются при реализации стратегии коммуникации. Важное условие: продукт должен решать проблему клиента. Опыт показывает, что ни стимулирование продаж, ни реклама, ни другие меры не в состоянии в среднесрочном плане помочь продуктам с вялым спросом, поскольку клиент очень быстро замечает, полезен продукт или нет – ведь для него польза измеряется деньгами, потра-.

енными на данный продукт. Ещё  
проче эта закономерность проявляется  
в отношениях между юридическими  
лицами (предприятиями, учреж-  
дениями и т. п.), поскольку ни одна из  
организаций не обладает безмерными  
финансовыми ресурсами. Для них  
главный вопрос всегда один и тот же:  
купилась ли инвестиция?

## Продукт как сердце маркетинга

Сточка зрения одного из успешных производителей: «**Нам не нужен маркетинг. Качественный продукт продаётся сам собой**». Правильно, но что такое «качественный продукт»? У маркетинга есть чёткий ответ на этот вопрос: **качественный продукт – это тот, который клиент считает качественным**, тот, что решает его проблемы, тот, что сделан для него. Клиент – и никто другой – решает вопрос о качестве продукта. Прежде чем производитель (продавец) начнёт строить планы относительно продукта, ему следует выяснить, чего ждёт целевая группа: ей нужен технически совершенный продукт или ей важна цена, её волнует срок службы или низкое энергопотребление, инновационность или простота использования и обслуживания. Часто мы имеем дело с рынком, на котором предложение превышает спрос. Множество предприятий предлагают качественные продукты, практически неотличимые друг от друга. Самый простой пример: одноразовые носовые платки. Клиент считает носовой платок качественным или не очень в зависимости от своих ожиданий и предпочтений. В маркетинге принято считать продукты решением проблем. Такое определение предполагает наличие у клиента проблемы, о которой мы должны знать.



Чем лучше мы её знаем, тем точнее будет предложенное нами решение. Иными словами: не надо нахваливать собственный продукт. Похвалу мы должны услышать от клиента. Если похвальных отзывов не слышно, значит, клиент перешёл на продукцию наших конкурентов, а концепцию нашего продукта рынок не принял.

### Маркетинг как системная дисциплина

**«Маркетинг? Какие проблемы? Всё это делается по наитию».** Нет, по наитию не получится. Маркетинг

— это научная дисциплина, часть микроэкономики, то есть учения об организации производства. Он требует системного подхода, выработки стратегии, оперативной активности (от замыслов до действий) на рынке. Маркетинг не сводится к утверждениям типа: «на основании имеющегося опыта рынку нужен продукт икс» или «мы отлично знаем своих клиентов». Нет возражений против того, чтобы пользоваться накопленным опытом, общаться с клиентами, расспрашивать их. Другое дело, что, имея тысячи и десятки тысяч потребителей, мы не в состоянии опросить

их всех. Правило номер один: не следует по себе судить о других. Мы, продавцы и производители продуктов и услуг, не являемся центром рыночного мироздания, наше мнение не доминирует в нём, а клиенты далеко не всегда его разделяют. И ещё: ведь не мы будем покупать наши продукты — и чем больше, тем лучше! — а наши потребители.

Поговорив о том, что не есть маркетинг, можно переходить к вопросу, что же такое маркетинг и чем он может быть полезен для вашего предприятия.

## ЧТО МОЖЕТ МАРКЕТИНГ



Маркетинг — это **ориентированное на рынок управление предприятием**. Звучит несколько абстрактно, поэтому требуется расшифровка: мы ориентируемся на то, что требует рынок, а не на то, что мы можем производить, поскольку последнее рынок не интересует. Часто у клиента уже сложилось представление о том, что может решить его проблему, и, если мы не в состоянии предложить близкое ему решение, он купит его у наших конкурентов. Мы, производители, должны искать решение проблем наших клиентов, а не наоборот. Маркетологи говорят: продукт — это решение проблемы.

Тот, кто разрабатывает и производит продукт и лишь потом начинает искать покупателя, подобен тому, кто говорит: «Вот замечательное решение, теперь мне нужно найти под него проблему». Возможно, такой подход сработает на рынках со слабой конкурентной средой, где клиенту приходится довольствоваться

неполноценным решением, так как оптимального варианта ему никто не предложит. Но как только у него появляется выбор, он предпочтёт «индивидуальный пошив». Итак:

### Маркетинг — это стратегия конкурентной борьбы

В то время как другие подразделения предприятия стонут от конкурентов, для маркетологов конкурентная борьба служит источником вдохновения — ведь они разрабатывают стратегии борьбы с конкурентами, они работают на рынке. Им нужно соревнование, они хотят в нём победить и «покорить» клиента! Несколько утируя, можно сказать: при отсутствии конкурентов маркетинг теряет право на существование! Если раньше говорили: «Продавай то, что можешь производить», то лозунг нашего времени: «Производи то, что сможешь продать». А для этого мы обязаны знать наших клиентов, выглядеть в их глазах предпочтительней, чув-

ствовать их потребности лучше, чем конкуренты.

Именно поэтому архиважно глубоко изучить своего потребителя. Ведь мы собираемся решать его проблемы, причём решать их так, чтобы он признал наши продукты лучшими. Грамотные маркетологи знают своих клиентов вдоль и поперёк, вникают в их проблемы, предпочтения, изучают их вкусы. Клиентов, которые в нас поверили, мы стараемся в полной мере удовлетворять — ведь довольный клиент остаётся нам верен. В этом заключается важная задача маркетинга.

### Выстраивание отношений с клиентами

Понятно, что невозможно завоевать доверие клиента, если намереваешься продать то, что ему на самом деле не нужно. Чтобы он сделал выбор в пользу нашего продукта, нам придётся найти убедительные аргументы, то есть покупатель должен признать, что мы лучше, чем наши конкуренты. Классические меры убеждения потребителя (бонусы, премиальные пункты и баллы) сегодня дополняются и отчасти заменяются методами, основанными на психологии, как-то: установление и поддержание тесных связей с клиентами. Психологические меры удержания клиента оказались в современных условиях весьма эффективными, а вот классические бонусные программы и ценовые скидки скоро будут играть лишь второстепенную роль. Типичный пример: систематическое и последовательное управление брендом. В голове клиента марка превращается в бренд, то есть ассоциируется с про-

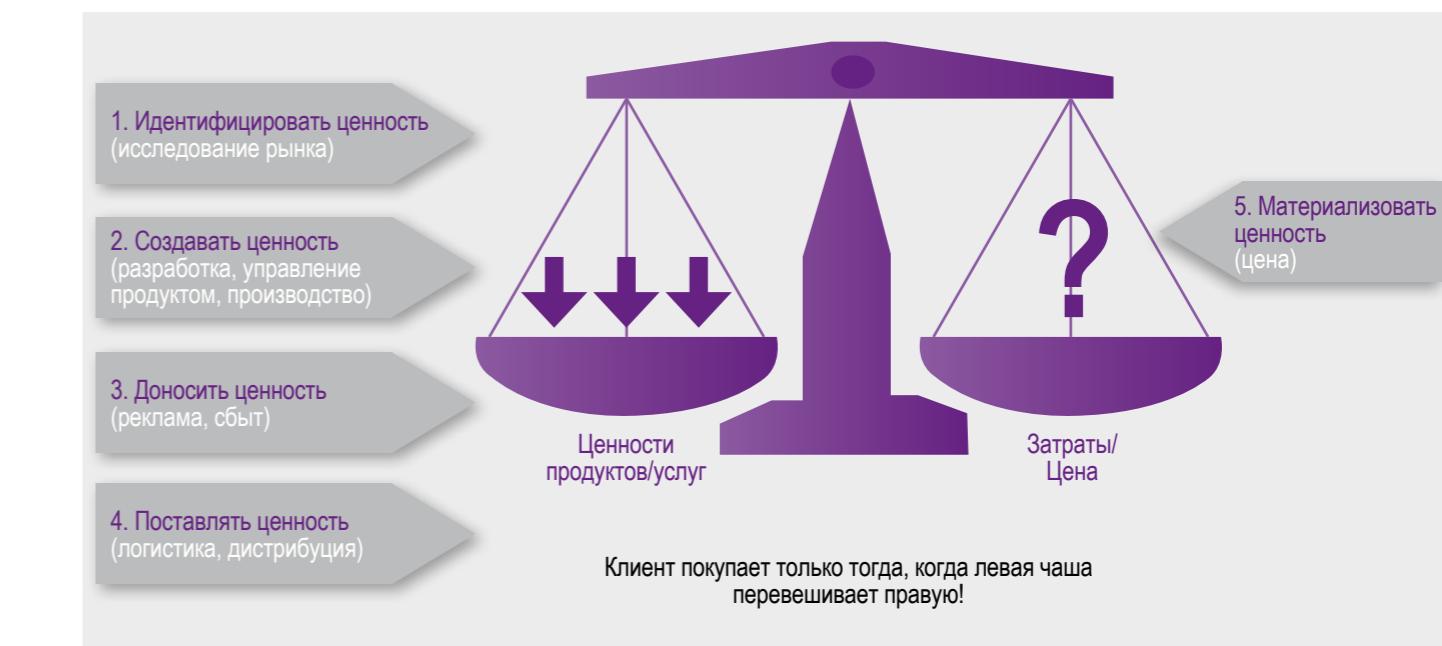


Рис. 1: Пять дисциплин менеджмента ценностей

дуктом. Такая связь может оказаться весьма прочной и длительной и стать мерилом ценности марки (бренда).

### Выделяться на рынке так, чтобы клиент это заметил

Важно выделяться из несметного количества продуктов и услуг, делать своё дело иначе, чем другие, отличаясь от массы, лучше других решать проблемы потребителя. Что на самом деле лучше, нам сообщит клиент, а не отдел разработок!

Как раз это может сделать хороший маркетинг. Он помогает нам удерживать приемлемые для нас цены даже на рынках с низкой покупательной способностью, сохранять клиентов, увеличивать рыночную долю благодаря наличию более эффективной стратегии. Эта задача не по плечу «креативным» дилетантам, здесь нужны специалисты и владение непростой наукой, которая доказывает право на существование тем, что её рекомендации успешно работают в рыночных условиях. Подобно контроллингу, финансированию и управлению производством маркетингу можно и нужно учить, его можно и нужно изучать, и в условиях насыщенного и переполненного продавцами рынка без него не обойтись.

Рис. 1 иллюстрирует мысль о важности пристального изучения клиента. Дальнейшие шаги имеют смысл только после овладения первой дисциплиной: важно оценить наше предложение глазами потребителей. Это означает, что мы должны плотно

заняться нашими потенциальными клиентами, повернуться к ним лицом, потратить на них время и деньги. Если первый шаг будет удачным, следующие даются, как правило, легче.

Цель и задача определения правильной цены (шаг 5) состоит в том, чтобы, установив конкурентоспособную и честную цену, получить максимальный доход от пользы, созданной для потребителя товаром или услугой. Однако потребитель решается на покупку только тогда, когда в его глазах стоимость товара/услуги соответствует его/ её полезности. Для средства производства подсчитать выгоду, как правило, несложно: новый станок работает быстрее и потребляет меньше энергии. А вот в случае потребительских товаров на первый план выходят чувства, эмоции и впечатления, которые маркетологи обязаны донести до покупателя (пример: «свобода» и «приключения» у Marlboro). Так или иначе, правильная цена очень важна, поскольку это единственный инструмент, приносящий нам деньги.

Все другие инструменты маркетинга связаны с расходами. Поэтому цена — крайне важный рычаг, оказывающий огромное воздействие на прибыль.

На рис. 2 показаны четыре классических инструмента мар-

кетинга (4 «Р»). Здесь же «раскрыт» главный секрет маркетинга: нужно из бесконечного разнообразия сочетаний найти оптимальный вариант, оптимальный, с точки зрения нашего клиента, (пятое «Р» — people) набор инструментов. Это получится только при условии, что мы превосходно знаем наших клиентов. Таким образом, мы возвращаемся к центральной теме маркетинга — клиентоориентированность. Получить достаточный объём знаний о клиенте весьма нелегко и довольно дорого. Если мы всё сделаем правильно, прибыль (шестое «Р») не заставит себя долго ждать. Однако в центре нашего внимания тем не менее остаётся клиент.



Рис. 2: Набор инструментов маркетинга



## КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

Чтобы служить основой для принятия решений, концепцию маркетинга следует изложить коротко и ясно. Она не должна быть многословной и подробной. Необходимые разъяснения можно и нужно давать в приложениях. Настоятельно рекомендуем в начале документа поместить «резюме для руководителя» (management summary) и на одной странице изложить выводы и главные рекомендации. Как правило, у шефа нет времени читать текст на двадцати и тем более на ста страницах, поэтому нужно, чтобы резюме его заинтересовало. Слишком объёмные документы не читаются до конца. Важно, чтобы текст был понятным (как можно меньше сокращений), обозримым (ясная структура) и читабельным (с умеренным графическим наполнением).

В принципе, концепция маркетинга состоит из трёх разделов: **анализ**, из результатов которого выводится и обосновывается **цель маркетинга и меры**, ведущие к её достижению. Эти меры фактически представляют собой стратегию маркетинга. Стратегия – это путь к цели. Стратегия без цели не имеет смысла, ведь если мы не знаем, куда мы движемся, мы никогда туда не придём. Поэтому цель является

центральным элементом при планировании маркетинга.

Прежде всего, концепцию маркетинга нужно правильно озаглавить. Тогда читатель сразу поймёт, о чём идёт речь, например: «Растущие рынки сбыта комплектующих в Восточной Европе». Сразу после титульной страницы даётся **краткое содержание** (management summary, см. выше), затем оглавление с указанием страниц. Изложение собственно концепции маркетинга мы советуем начинать с краткого описания смысла и цели проекта и важнейших продуктов. Например: «В последние годы объём наших продаж в Восточной Европе стагнирует. Мы продаём крупные партии комплектующих для лесной промышленности, но очень мало знаем о потенциале других отраслей. Поэтому мы намерены изучить новые возможности сбыта в других отраслях с хорошими перспективами роста продаж ...» Далее излагаются перспективы и перечисляются продукты и отрасли, в которых ожидается этот рост. Цель концепции: подготовить решение, например, о новой стратегии для Восточной Европы. После вводной части идут три основных раздела: анализ рынка, маркетинг, цели сбыта и пути их достижения.

### Анализ актуальной рыночной ситуации

Этот раздел содержит важную общую информацию о рынке (в том числе, распределение долей на рынке, потенциал рынка, прогнозы), о продукте/продуктах (в том числе, анализ портфеля, жизненный цикл продукта), перечисление целевых групп, сведения об имеющихся клиентах (с разбивкой на группы А, В и С) и конкурентах, о системе дистрибуции и прочих внешних компонентах предпринимательской среды. Чрезвычайно важно максимально точно определить ассортимент продукции, предназначенный для потенциальных целевых групп, проблемы которых мы собираемся решить. Не менее важно обобщить опыт, накопленный в смежных отраслях, странах со сходными условиями и похожих ситуациях, и максимально полно воспользоваться им при анализе новых рынков. Важные источники информации:

■ Справочник **World Factbook** издаваемый ЦРУ (Центральное разведывательное управление США), содержит великолепно структурированную актуальную информацию, на основе которой легко сравнивать страны. Поскольку ресурсы любого пред-

приятия ограничены, приходится проводить отбор стран и селекцию рынков.

■ На сайте **German Trade and Invest** в открытом доступе находятся результаты специализированных исследований всех важнейших рынков мира.

■ **Органы статистики** индустриально развитых стран мира выкладывают в Интернет базы данных, которые содержат, например, сведения о товарных потоках с подробнейшей разбивкой по продуктам. В Германии это (по большей части бесплатная) база данных GENESIS Федерального ведомства статистики.

■ Лучшие источники информации о конкурентах – это международные **выставки**, проводимые в разных странах. Именно там собираются ведущие зарубежные и национальные производители в открытой для общения атмосфере. Найти полезную для наших целей выставку можно, в том числе, в базе данных Комитета по выставкам и ярмаркам Союза германской экономики (AUMA).

Несколько важных советов для анализа рыночной ситуации:

a) Определите уровень вашей информированности о рынке. Для начала достаточно субъективной оценки. Недостаточное осознание проблемы часто заставляет видеть ситуацию лучше, чем она есть.

b) Определите оптимальный уровень информированности. Из опыта известно, что чем крупнее предприятие, тем больше информации ему требуется.

c) Составьте план поэтапного сбора информации. С минимальными трудозатратами соберите основные данные и постепенно переходите к более затратным исследованиям рынка.

d) Сначала осваивайте надёжные вторичные источники, то есть данные, уже собранные другими организациями (научные центры, отраслевые объединения), которые следует обработать для собственных целей.

e) Отслеживайте только самые лучшие источники. Довольно быстро вы поймёте, какие из них представляют для вас интерес.

f) Только после этого приступайте к самостоятельному исследованию конкретной темы, то есть к прямым опросам покупателей,

посредников, экспертов и т.д. Их можно проводить лично, по телефону или в письменной форме.

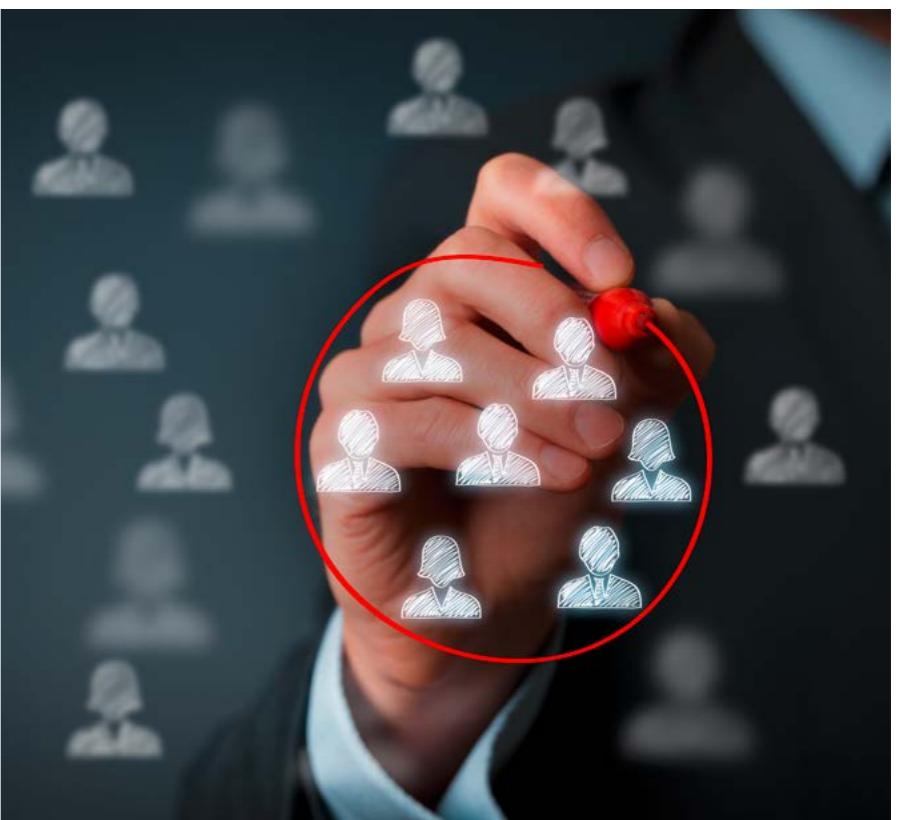
g) Выделите достаточный бюджет на сбор информации. Устроните организационные барьеры, препятствующие получению нужных вам данных. Поощряйте творческий подход и активность сотрудников, непосредственно занятых в опросах.

Анализ по методу **SWOT** не обязателен, но представляет собой весьма популярный инструмент для понимания рыночной ситуации. Кроме того, на основе сделанных выводов можно выстроить стратегию поведения предприятия на рынке. Анализ SWOT строится на выявлении и обсуждении сильных и слабых сторон (плюсов и минусов) продукта, а также шансов и рисков (возможностей и угроз), существующих на рынке. Плюсы и минусы продукта – это внутренние факторы, воздействие на них возможно, а возможности и угрозы – внешние факторы, которые, как правило, не зависят от предприятия.

### Цели маркетинга и сбыта

На основе анализа следует определить цели маркетинга и сбыта (например, объём продаж, прибыль, доля на рынке, маржинальный доход, имидж бренда, интенсивность покупок). Цели должны быть реалистичными, поскольку они, как правило, имеют финансовые последствия (например, расширение производственных мощностей). Вход на рынок не бесплатен. Цели сбыта можно сформулировать следующим образом: «В ближайшие три года добиться увеличения объема продаж в Польше, Венгрии и Чехии на десять процентов в год» или «В течение двух ближайших лет довести узнаваемость бренда до 80 процентов в отраслях А, В и С» или «На перечисленных выше рынках не позднее, чем через три года достигнуть операционной рентабельности в 20 процентов». Эти цели образуют ядро плана маркетинга, этот раздел обычно располагают между аналитической частью и перечнем мер по достижению целей.

**Чтобы служить основой для принятия решений, концепция маркетинга должна быть короткой и ясной.**



## Стратегия сбыта

В третьей части концепции маркетинга мы перечисляем меры, которые приведут нас к достижению намеченных целей. Здесь речь, во-первых, идёт о выработке принципиальных стратегических решений, которые должны обеспечить достижение обозначенных рыночных и маркетинговых целей, во-вторых, о конкретизации мер по выполнению этих задач. При этом имеет смысл применить метод «4 Р» (см. рис. 2). Нужно назначить ответственных по каждой из мер, установить срок выполнения (или крайнюю дату) и выделить финансовые средства. Составляется подробный план действий с комментариями и разъяснениями того, как будет отслеживаться ход реализации стратегии. В зависимости от конкретного продукта или услуги здесь могут рассматриваться самые разные приоритеты. Если мы, например, поставляем механизмы для нужд различных отраслей, то ключевая роль будет отведена организации поставок, то есть логистике. Поэтому следующий пример взят из этой сферы.

## Логистика

При переходе к рациональному производству предприятия перестраивают систему закупок и предъявляют совершенно другие требования к поставщикам комплектующих. Те, в свою очередь, должны осознать новые требования и принять их. Основная идея рационального производства состоит в том, чтобы в

максимальной степени переложить ответственность на поставщиков комплектующих. Цель концепции Just-In-Time («работа с колёс») – свести складские запасы к нулю при соблюдении высочайшего качества. Компоненты должны поступать прямо на конвейер. Поставщик и заказчик синхронизируют загрузку производственных мощностей таким образом, что временное (буферное) складирование становится ненужным. Иногда поставщик даже выполняет часть монтажных работ на конвейере клиента. **Контроль качества** заказчик комплектующих тоже всё чаще полностью возлагает на поставщика, он исходит из того, что качество всех поставляемых компонентов гарантировано, практически избавляя себя от проверки качества. Большую роль в таких условиях приобретает географическая близость к сборочному производству клиента. Поставки «с колёс» осуществляются с большей частотностью (бывает, что каждые полчаса), поэтому поставщику выгодно располагаться как можно ближе к заказчику, неважно, в Шанхае или в Сан-Паулу. В любом случае требуются надёжные и скоростные каналы передачи данных: Интернет и система электронного обмена данными (EDI – Electronic Data Interchange), которые позволят связать клиента и поставщика и обеспечить синхронизацию производства и поставок. Если к системе подключены несколько поставщиков, у заказчика появляется возможность выбора по цене.



Для того чтобы поставщик имел возможность планировать использование своих производственных мощностей, клиент своевременно знакомит его с графиком производства. Например, Recaro (производитель автомобильных сидений) ежедневно получает от Daimler AG график поставки на ближайшие девять дней и может рассчитать свои потребности в материале, компонентах, персонале и производственных мощностях, которые ему придётся задействовать в эти дни. Плечо поставки составляет 40 км. При поставках «с колёс» клиент и поставщик взаимодействуют очень плотно. С лучшим производителем комплектующих часто заключается долгосрочный контракт на эксклюзивное снабжение (single sourcing), что делает практически невозможным его замену конкурентами. Возникает **монополизм поставщика**, который часто приводит к чреватой последствиями зависимости.

Перечисленные выше особенности рационального производства способствуют установлению очень тесных связей между предприятием-заказчиком и его поставщиками. Замена партнёра обходится сторонам очень недёшево, так как на отладку взаимодействия (сближение мест производства, создание надёжных каналов обмена данными, инсталляция совместимых систем) тратится много времени и денег. Поэтому маркетинг в сфере средств производства ориентирован на выстраивание и поддержание прочных

связей. Прибыль следует калькулировать, исходя из всего времени бизнес-отношений, а не по финансовым результатам выполненных контрактов.

## Бюджетирование и контроллинг маркетинга

В заключительной части плана маркетинга обычно приводится расчёт и обоснование затрат с разбивкой по годам, а также смета предполагаемых расходов и доходов. Абсолютно нормально, если проект в первый год будет убыточным – при условии, что не позднее, чем с третьего года он начнёт приносить прибыль. При этом важно помнить, что в начальной фазе расходы на маркетинг будут весьма внушительными, поскольку «робкий» выход продукта на рынок не принесёт желаемого объёма продаж. Можно

сказать, что расходы на маркетинг находятся в противофазе к выручке от продаж. Поэтому при освоении нового рынка нельзя рассчитывать на то, что маркетинговые мероприятия будут окупаться в пределах года. Данное обстоятельство ещё раз подчёркивает важность систематически прогнозировать объём продаж, исходя из аналитических данных.

Контроллинг маркетинга – это инструмент управления продуктом. В большинстве случаев реальность отличается от плана. Это значит, что, если плановые показатели не достигнуты, должна последовать реакция. Возможно, цена оказалась завышенной или был выбран не тот канал сбыта, или рекламная кампания не достигла цели. Контроллинг – это перманентный процесс.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция маркетинга ориентирует стратегию предприятия на удовлетворение запросов рынка и трансформирует её в набор действий, объединяющей основой которых служит масштабное изучение рынка. Предметом такого исследования должен быть не только потенциал целевых рынков, но и особенности конкретных целевых групп. Чем глубже мы изучим потенциальных клиентов, их проблемы, претензии, пожелания, ожидания, тем точнее будет план наших действий и успешнее его осуществление. Планировать маркетинг – значит использовать его методы для достижения рыночных целей, поставленных по результатам исследований рынка. Концепцию маркетинга пишут для того, чтобы правильно выбрать рынки, позиционировать себя на рынке, составить прогноз по сбыту и выручке, дать реалистичную оценку доли предприятия в подобанных рыночных сегментах.

К рекомендуемым действиям относятся систематическое изучение рынка и оценка рыночного потенциала предприятия, иными словами, выявление и сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с одной стороны, и рыночных шансов и рисков – с другой. Отсюда выводятся реалистичные рыночные цели и меры по их достижению. И, наконец, сравниваются запланированные на эти цели фи-

нансовые средства и ожидаемая отдача, поскольку руководство даст «зелёный свет» только при условии, что ожидаемый результат будет позитивным. Для этого необходимо предусмотреть создание системы контроллинга, которая обеспечит максимально оперативное управление процессами. Рекомендуется строго соблюдать систематичность действий, важные решения должны приниматься на основе результатов рыночных исследований, выполненных профессионалами.

План маркетинга позволяет оптимально распределить ресурсы предприятия и помогает руководству компании обеспечить достижение поставленных целей. В центре внимания всегда находится рынок и, в первую очередь, клиенты, которые оплачивают нашу продукцию и обеспечивают существование предприятия.

Проф. д-р Йорг Фус, профессор кафедры международного маркетинга в Европейской бизнес-школе Ройтлинген. Образование и опыт работы: изучение физики, защита диссертации по металловедению, сбыт систем производственного контроля, один из основателей и позднее руководитель Академии экспортного Баден-Вюртемберг, провёл во многих странах мира около 200 образовательных проектов повышения квалификации по специальностям менеджмент, маркетинг и внешняя торговля.



## Источники и литература

Cingillioglu, I. (2015), International Logistics (1<sup>st</sup> ed.), CreateSpace.

Hollensen, S. (2016), Global Marketing (7<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.

Jobber, D. and Ellis-Chadwick, F. (2016), Principles and Practice of Marketing (8<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Kenyon, A. and Lowe, R. (2016), International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation (7<sup>th</sup> ed.), Cengage.

Kotler, P. and Andreasen, A.R. (2013), Strategic Marketing for Non-Profit Organisations (7<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K.L. et.al. (2016), Marketing Management (3<sup>rd</sup> ed.), Pearson.

Lee, N.R. and Kotler, P. (2015), Social Marketing: Changing Behaviours for Good, Sage Publications.

Rizomylotis, I., Konstantoulaki, K. and Kostopoulos, I. (2017), Business-to-Business Marketing Communications (1<sup>st</sup> ed.), Springer.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2013), Services Marketing (6<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

► Central Intelligence Agency  
The World Factbook



# Управление инновациями



Инновация – это преобразование идей, изобретений, новых процессов, продуктов, услуг и технологий в экономический результат. А за этим стоит изменение и перестройка существующих структур, образа мыслей и привычных процессов. Поэтому инновация тесно связана с менеджментом (регулированием) изменений. Инновациям нужна «искра вдохновения»: чаще всего они появляются в пограничных областях и на пересечении разных дисциплин. Чтобы прокладывать новые пути, нужно сменить ракурс, поставить новые вопросы и быть открытым для изменений и новых подходов.

Под менеджментом инноваций понимают организацию процесса внедрения инноваций на предприятии. Важно, чтобы методы и процессы были применимы на стыках видов деятельности предприятия. Тогда управление инновациями станет мотором изменений. Условием успешного управления инновациями является поддержка на уровне руководства компании, а также готовность последовательно добиваться необходимых изменений. Таким образом, менеджеры, ответственные за инновации, автоматически становятся важной составной частью процесса управления изменениями.

## Генерирование идей

Интернет и глобализация сделали информационные каналы короче и быстрее, в течение одного десятилетия условия доступа к знаниям кардинально изменились. Новости в социальных и научных сообществах становятся доступными членам общества в течение нескольких минут. Если до 2000 года управлением инновациями можно было заниматься, обладая лишь технологической компетентностью, должностными полномочиями и позиционируя себя на рынке соответствующим образом, то в наши дни менеджмент инноваций стал заметно сложнее.

С появлением Интернета любой его пользователь может делиться своими знаниями, распространять свои идеи и концепции по всему миру, ставить вопросы и получать ответы из любой точки планеты. На наших глазах исчезают барьеры, мешающие получать информацию и делиться знаниями, меняются представления о том, где и как возникают и реализуются инновации. Социальные сети структурированы по интересам и потенциальным областям поиска, в них формируются виртуальные тематические сообщества, в которых идет обмен мнениями по профессиональным вопросам.

Новые идеи могут прокладывать себе путь различными способами.

## Технологический толчок (Technology Push)

Отраслевые лидеры выводили на рынок продукцию, созданную на основе собственных технологических наработок. Так получали распространение новые технологии, появлялись новые сферы их применения, возникали новые рынки.

Большинство инноваций стали результатом сотрудничества с университетами, другими научными центрами в рамках совместных исследовательских проектов, а также собственных исследований. Новые материалы, технологии или процессы разрабатывались и предлагались рынку в сфере основной деятельности таких компаний.

## Рыночное притяжение (Market Pull)

Вопрос о потребностях клиента и о решении, способном их удовлетворить, ставится в процессе так называемого проектировочного мышления (Design Thinking Process).

Здесь возникают варианты решения, требующие поиска технологий, процессов и материалов, которые позволят экономически эффективно и технологически надежно получить готовый к реализации на рынке продукт. Решение разрабатывается в расчёте на заранее определённую целевую группу.

## Идея – это ещё не инновация

Не каждая хорошая идея обязательно обречена на рыночный успех. Динамика изменений, вызванных цифровизацией экономических процессов, вынуждает предприятие принимать во внимание оба названных выше метода генерирования идей с целью максимально использовать потенциал менеджмента инноваций и своевременно подготовиться к изменениям на рынке и технологическим новшествам.

Инновации измеряются их превращением в рыночные продукты и полученной прибылью.

## Драйверы инноваций

Исследование, проведённое агентством Thomson Reuters в 2015 году, показало, какую роль новые игроки и компании-стартапы играют в инновационном обновлении промышленности. В любой отрасли этот процесс заставляет все ведущие предприятия открываться внешнему миру и создавать каналы коммуникации с теми, кто генерирует импульсы, приводящие к изменениям. На фоне конвергенции технологий и рыночных сегментов этот процесс заметно усиливается.

Модели создания добавленной стоимости меняются и оказывают влияние на уже существующие кооперационные связи. Благодаря цифровизации идет дематериализация: многие функции теперь выполняют компьютерные программы и алгоритмы, наступление искусственного интеллекта продолжается. Всё чаще именно он вмешивается в ход автоматизированных процессов. Таким образом, цепочки создания стоимости всё теснее переплетаются, изменяя набор требований к продуктам и технологиям.

Изменение экосистемы порождает неуверенность, поэтому требуется активное взаимодействие инноваций с маркетингом, которое позволит идти в ногу с изменением рыночных потребностей и предлагать рынкам нужные продукты и услуги.



Рис. 1: Радар инноваций связывает цели инноваций и рыночные факторы. Успешные предприятия четко формулируют структуру портфеля инноваций.

Источник: Foltin Future Consulting

## Способность заглянуть в будущее

Чтобы своевременно и правильно подготовиться к будущему, компаниям крайне важно иметь правильное представление о том, какие изменения происходят на рынках. Временные рамки такого предвидения зависят от отрасли и динамики её развития. Например, в бытовой электронике цикл разработки нового продукта гораздо короче, чем в энергетике, автомобильной или строительной индустрии. Видение перспективы позволяет дать им оценку с разных позиций.

Предприятия должны учитывать эту особенность, чтобы реагировать синхронно и адаптировать стратегию и портфель разработок к грядущим из-

менениям. Регулярно бросая взгляд в будущее, можно более точно определить вектор развития, уяснить границы возможного, уберечься от неприятных сюрпризов и своевременно запустить процесс изменений. От него не смогут ускользнуть тренды и технологические новинки, представляющие интерес для компании.

## Радар инноваций как инструмент коммуникации

Чтобы снизить степень сложности и поместить взаимосвязи в общий контекст, всё чаще используется метод так называемого радара инноваций,

который создаёт ориентиры и располагает изменения на оси времени. Технологии и материалы включены в радар как показатели, используемые для оценки портфеля инноваций. Маркетинговые исследования служат источником информации о рыночных условиях и прикладных решениях.

Чтобы связать инновацию с инструментами маркетинга, нужно ответить на два ключевых вопроса: где наше предприятие намерено активно позиционировать себя и каким образом мы сможем превзойти конкурентов?

аспект, когда совместная работа над перспективными темами уже идёт, но патентоспособного решения ещё нет. Совместно вырабатываются правила конфиденциальности. Вся работа по проекту ведётся в партнёрской сети на основе взаимного доверия. Нарушители принятых правил исключаются из сообщества. В модели открытой инновации результаты работы принадлежат партнёрам на правах общей интеллектуальной собственности. Приобретение и актуализация перспективного знания идёт на пользу каждому из партнёров, поскольку избавляет от необходимости активно участвовать в каждом из рабочих проектов.

## Сделать ключевые компетенции прозрачными

Превращение перспективного знания в активную деятельность для создания новых продуктов, решающих проблемы клиента, можно считать ключевой компетенцией инновационного предприятия. Именно здесь прокладываются пути для новых форм взаимодействия и новой интеллектуальной собственности.

Если партнёры ведут совместные разработки, им следует заранее договориться о судьбе знаний и умений, приобретаемых в ходе этого сотрудничества. Они должны найти механизм распределения прав на совместно созданную интеллектуальную собственность. При создании объектов интеллектуальной собственности количество партнёров-разработчиков должно быть сведено к минимуму. Ключевая роль каждого

из них должна быть чётко определена. Работы, поручаемые внешним партнёрам, должны получить патентную защиту как собственное ноу-хау. Это положение нужно закрепить в договоре. При создании объекта интеллектуальной собственности уже на ранней стадии следует решить, в какой форме будет подаваться патентная заявка и как будут регулироваться права пользования.

## Ориентация на рынок и междисциплинарная командная работа

В каждой фазе проекта в центре внимания находится клиент, его потребности; требования рынка также отслеживаются и описываются на протяжении всего проекта. Инновации происходят на стыках видов деятельности, поэтому именно здесь важно сосредоточить усилия междисциплинарных команд и проложить новые векторы работы. Смешанный состав проектных команд, состоящих из представителей разных специальностей и предприятий, увеличивает количество и разнообразие идей.

Визуализация промежуточных результатов через рисунки, тактильные образцы или модели, создающие условия для творческого поиска решений, входит в число важных ген-

раторов новых импульсов и способствуют лучшему взаимопониманию между членами команды.

Коммуникация проектных целей и результатов относится к существенным факторам успеха инновационного процесса. Только прозрачность и чёткая дефиниция целей работы в состоянии устраниить барьеры и преодолеть препятствия. Важно задать общее направление и предоставить партнёрам определённую свободу действий, чтобы они смогли материализовать собственные представления и компетенции.

## Преобразования и генерирование идей

При быстрых преобразованиях, происходящих вследствие цифровизации, появления искусственного интеллекта и новых форматов распространения информации (социальные сети), наблюдаются подвижки в системе общественных ценностей. Переход от аналогового к цифровому миру всё заметнее влияет на динамику развития, производственные технологии и процессы принятия решений.

Обучение, построенное на базе научной теории, заменяется ускоренной подготовкой, когда на 3D-принтере

быстро изготавливается образец, который можно взять в руки, протестировать и оптимизировать. Итерационные циклы, через которые проходит продукт в процессе оптимизации, теперь занимают лишь несколько часов.

Процесс проектирования становится цифровым, а производственная площадка может размещаться в любой точке планеты, когда технология послойной печати получит достаточно широкое распространение. Всё чаще прикладные программы и продукты не только выполняют какую-то функцию, но и коммуницируют друг с другом. В результате этих преобразований человек – чтобы не стать ненужным – придётся заняться выполнением задач, требующих творческого подхода. Для предприятий крайне важно как можно раньше начинать работу с молодыми талантливыми людьми, чтобы застолбить себе место в будущем.

## Разделение процесса на этапы повышает манёвренность

В инновационном процессе, который, согласно стратегии рыночного притяжения, замкнут на мониторинг рыночных изменений, можно выделить несколько фаз, что позволяет оперативно адаптировать его к процессам, идущим в различных сегментах рынка.

# ОТ ИДЕИ К БИЗНЕС-МОДЕЛИ



Сегодняшние тренды в экономике диаметрально противоположны: с одной стороны, концентрация на профильные виды деятельности (ключевые компетенции), с другой – постоянное усложнение системных решений. Переход к модели открытых инноваций уже произошёл, перспективные рынки осваиваются через реализацию партнёрских проектов в сфере опытно-конструкторских работ.

## Открытые инновации в сетевых сообществах

Полезным оказалось создание междисциплинарных проектных групп, в состав которых входят компетентные специалисты, и нацеливание их работы на достижение поставленных перед проектом целей. Успешным инновационный проект будет в том случае, если удастся своевременно свести партнёров и клиентов.

Междисциплинарные проектные команды могут весьма быстро и эффективно разрабатывать и реализо-

вать решения сложных проблем для всех партнёров.

Сравнение инновационных концепций с потенциалом рынка и вероятным направлением его развития позволяет определить траекторию развития компании. А вовлечение в этот процесс клиентов активно влияет на рыночные процессы и стимулирует перемены. Участие в движении «Open Innovation», которое ширится в сетевых структурах, делает взгляд в будущее более точным, учит находить комплексные прикладные и системные решения и составлять «дорожные карты» в будущее. Сотрудничество в этой форме требует уделять особое внимание проблеме передачи знания.

## Знание как результат работы сетевого сообщества

На ранней фазе инновации особенно важно подумать о том, кто и как будет вправе пользоваться полученным знанием. На фазе «открытой инновации» важен предконкурентный

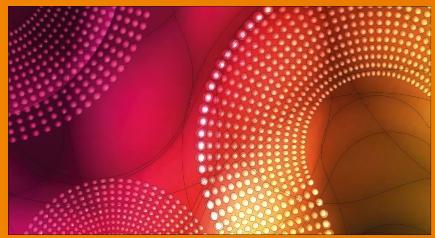
Обозначение	Отслеживание трендов	Управление идеями	Анализ выполнимости
Примерные действия	Наблюдение за рынком Скрининг технологий Ориентация на будущее Выстраивание сетей	Скрининг идей Генерирование идей Оценка идей Выделение приоритетных идей Технологическое обеспечение	Техническая выполнимость Патентная ситуация/ Признаки уникальности Анализ рыночного сегмента Модель создания добавочной стоимости Подбор партнёров и клиентов
На выходе	Карта трендов Картины будущего Радар для ориентации «Дорожные карты» технологий	Подходы к решению Концептуальные прототипы Реакция рынка Особенности использования и профиль требований	Карта оптимальных инноваций Передача/Портфель проекта Старт: поэтапный процесс реализации



Рис. 2: Фазы процесса инноваций

Источник: Foltin Future Consulting

## Управление взаимодействием



### Показательный пример: Переход от оптических носителей информации к современным светильникам

В начале 80-х оптические носители информации, появившиеся в результате продвижения технологии, разработанной с использованием новых материалов, ознаменовали начало цифровой эпохи. После компакт-дисков (CD) последовали этапы совершенствования технологии (DVD), расширения сферы использования, появления новых систем хранения информации в цифровой форме.

Сегодня оптические диски как носители данных находятся на завершающем этапе жизненного цикла: их сменили накопители на жёстких магнитных дисках и компактные устройства на основе полупроводников. Рыночная доля записей с использованием оптических дисков сходит на нет, производители ищут новые сферы применения освоенной технологии, накопленного ноу-хау и созданных производственных мощностей.

В 2010 году производитель материала и компания, выпускающая оптические диски (CD/DVD), обсудили перспективы использования опыта, приобретённого за годы изготовления компакт-дисков. Тогда для светотехнической промышленности актуальной была проблема перевода производственных мощностей с выпуска ламп накаливания на энергосберегающие и долговечные светильники. Согласно решению международных регулирующих органов лампы накаливания и энергосберегающие лампы, содержащие ртуть, поэтапно выводились с рынка. Светодиодная техника задавала новый вектор развития, использование светодиодов в светильниках нового поколения открывало грандиозные перспективы.

Идея и первые модели светильников, созданных по технологии монтажа светодиода на поверхности компакт-диска [система SMD-LED (SMD = Surface Mounted Devices; LED = Light Emitting Diodes)], вдохновили менеджеров производителя CD/DVD (закупки, производство и маркетинг). Было принято решение включить в команду разработчиков специалиста по электронике, чтобы создать экспериментальную установку, а впоследствии разработать технико-экономическое обоснование для серийного производства. На основе патентных заявок произво-

дителя материала были согласованы права на использование. Партнёры зарегистрировали промышленный образец совместно разработанного продукта.

Производственная установка была дополнена устройством для поверхностного монтажа светодиодов и нанесения функциональных слоёв. Были изменены стандарты качества, продолжительность производственных циклов, воспроизводимость и производственная мощность установки. Партнёр из электронной отрасли разработал варианты экономичных светильников, световая мощность которых удовлетворяла современным требованиям к освещённости рабочих мест. Использование проводящего функционального слоя позволило сократить количество электронных элементов конструкции, например, добавочных резисторов. Новая конструкция световых элементов сбалансировала теплоизлучение, перегрева не происходит даже при длительной эксплуатации. Яркость светильника можно регулировать, его толщина меньше 2 мм. Благодаря прозрачности носителя, продуманной форме светильника, наличию дополнительных линз или встроенных рассеивателей светового потока появились особые оптические эффекты. Примеры возможного использования были продемон-

## РЕЗЮМЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Новые сферы использования возникают при изменении требований и условий внешней среды, в результате появляются новые технологии. Скорость изменений ведёт к возрастающей сложности, границы предпринимательства стираются, инновационные предприятия используют возможности сетевого взаимодействия. Точное описание перспектив развития рынка в изменившейся среде делает возможными новые системные решения. Наблюдение за изменениями потребностей клиентов позволяет выявить рыночный потенциал по целевым группам. Он тоже подвержен изменениям, но осваивать его можно уже сегодня.

### Рекомендации

- Каждый инновационный процесс должна сопровождать впечат-

ляющая история и визуализация ключевых идей. Вместе они создадут наглядный образ среды, в которой будет востребована инновация.

- Описание процесса изменений как эволюции технологий, а также наглядность при описании новых потребностей клиентов и требований рынка – это главный инструмент привлечения интереса к инновации.

### Ограничения / Типичные помехи

- Текущесть кадров, меняющиеся приоритеты
- Сегодняшние механизмы оценки переносятся на завтрашние темы
- Спешка и постоянная нехватка времени, а также близорукий подход вредят процессу

■ Мышление в категориях текущих (оперативных) задач берёт верх над долгосрочным подходом

■ При согласовании целей (планировании) часто игнорируется критерий измеримости

■ Слабая связь между взглядом в будущее и выстраиванием коммуникации (как внутренней, так и внешней)

стрированы на экспериментальных моделях и прототипах.

В середине 2015 года стартап вышел с этой продукцией на рынок. Производственный процесс отвечает стандартам качества и при достаточном рыночном спросе будет масштабирован и рентабелен.

### Опыт показывает, что ...

- Технологии, методы, тренды развития прогнозируемого будущего должны присутствовать в портфеле инноваций
- Важно использовать стороннее ноу-хау
- Пилотная фаза важна для организации, благодаря ей можно многому научиться
- Руководить проектами следует назначать сотрудников, работающих с увлечением
- Коммуникация не менее важна, чем содержание (разъяснить статус-кво, создать новый настрой, выявить новые подходы)
- Взгляд в будущее полезен, если напрямую связать его с поиском новых идей и сделать частью стратегии
- Для того чтобы реализовать предвидение, нужно напрямую связать его с видами деятельности (бизнес-полями) и маркетингом, такая связь откроет дорогу к прямому внедрению.



Эккард Фолтин имеет более чем 30-летний опыт зарубежной работы в крупном концерне. В круг его задач входило внедрение долгосрочного прогнозирования в корпоративную стратегию, в частности, в маркетинговые цели. Руководил международной, междисциплинарной и межкультурной командой специалистов по прогнозированию и создал сетевое сообщество, связавшее разработчиков прикладных программ и создателей новых материалов с партнёрами на промышленных предприятиях и дизайнерами.



## Источники и литература

Chesbrough, H. W. (2003), Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (1<sup>st</sup> ed.), Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (2011), The Innovator's Dilemma, Harvard Business Review Press.

Goffin, K. and Mitchel, R. (2017), Innovation Management, (3<sup>rd</sup> ed.), Palgrave Macmillan.

Goffin, K., Lemke, F. and Koners, U. (2010), Identifying Hidden Needs – Creating Breakthrough Products, Palgrave Macmillan.

Jaruzelski, B. and Dehoff, K. (2010), The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning, in: Booz & Company Inc. (Ed.): strategy + business magazine, No. 61, pp. 46-61.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005), Managing Innovation (3<sup>rd</sup> ed.), John Wiley & Sons, Ltd.

Verganti, R. (2009), Design-Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean (1<sup>st</sup> ed.), Harvard Business Press.

► ABC news, Video Ideo (Global Design Company) (2000), Youtube

► Hasso Plattner Institut Potsdam (2012), d.confestival: Design Thinking the Future.



# Управление международными проектами



С точки зрения управления между локальными и международными проектами принципиальных различий нет. Международные проекты, как правило, сложнее планировать и осуществлять из-за их удалённости в пространстве, а также из-за межкультурных и языковых барьеров. Это, в свою очередь, приводит к необходимости особого внимания к некоторым процессам управления проектами, влияющим на достижение проектных целей. Положение менеджера проектов на предприятии, а также конструктивное отношение к ошибкам – это такие же важные факторы успеха, как и управление коммуникацией и организация команды. В международных проектах нужно дополнительно учитывать межкультурные особенности.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ОБЩИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

### Место управления проектами в работе предприятия

В отношении управления международными проектами действуют те же главные правила и требования, что и для локальных проектов. Так, например, управление ими должно находиться в центре внимания руководства предприятия. Как именно проектный менеджмент осуществляется на конкретном предприятии, какое значение придаётся этой управленческой задаче, обусловлено множеством факторов: отрасль, продукт, стиль руководства, калибр предприятия, история фирмы и т.д. Их различные сочетания и определяют роль и место проектного менеджмента на предприятии.

Роль менеджера проектов часто недооценивается, его полномочия и задачи сводятся к простой координации работ по проекту, что, между прочим, противоречит действующим стандартам. Впрочем, его статус очень сильно зависит от организации проектной работы и значения, которое ей придаётся на конкретном предприятии. Существуют сильные и явно слабые формы организации этой работы.

Например, в автомобильной отрасли встречаются фирмы-поставщики компонентов, предлагающие ещё и «управление проектами» как отдельный пакет услуг. Даже производители автомобилей премиум-класса целиком отдают управление даже очень сложными проектами сторонним фирмам. Пример: поставка скомплектованных сидений для легковых автомобилей с числом субпоставщиков более сорока. При этом среди них фигурируют как МСП, так и крупные концерны, а управление проектами превращается в самостоятельный продукт маркетинга и успешную бизнес-модель. В приведённом примере следует подчеркнуть высокий уровень организации. Руководитель проекта несёт полную ответственность за бюджет и персонал, силами команды сотрудников он координировал работу всех поставщиков комплектующих для автомобильных сидений, включая компоненты, производимые на его предприятии.

При другом подходе руководителями проектов назначаются сотрудники из

линейных отделов. Они работают без чёткого распределения полномочий и ответственности, будучи лишь «координаторами», которые пытаются «уломать» коллег поработать на проект. При выполнении поставленных перед проектом задач они вынуждены часто обращаться за поддержкой к руководителям. В принципе, такая организация работы ничего общего с управлением проектами не имеет.

Можно предположить, что между этими двумя крайностями существует масса промежуточных вариантов. Личный опыт говорит о том, что сильная организационная форма проектной работы наименее необходима для реализации сложных проектов. Если говорить о международных проектах, то им по определению присущ значительно более высокий уровень сложности.

Существуют очень простые признаки, позволяющие довольно точно определить, какое значение придаётся управлению проектами и организации этой работы на том или ином предприятии. Проще всего взглянуть, какое место в иерархии предприятия занимает менеджер проектов, или – совсем примитивно – кому он подчинён. При сильной организации проектной работы часто создаётся

специальное подразделение, которое оказывает поддержку руководителю проекта, например, по вопросам контроля работ по проекту или планирования проекта. Подразделение по управлению проектами является отдельным структурным подразделением на уровне ведущих отделов или департаментов. Сделать выводы о значимости этой сферы можно и проанализировав распределение ответственности/полномочий на предприятии. При линейной организации есть структурные подразделения, руководители которых отказываются делегировать полномочия, поскольку не хотят делиться властью.

Нести ответственность за проект – значит иметь соответствующую квалификацию и полномочия. Если – в соответствии с масштабом проекта – его руководитель полномочен принимать решения по определённому кругу вопросов и распоряжаться соответствующим бюджетом, то он участвует также в решении кадровых вопросов. Если он входит в комиссию по аттестации сотрудников, а тем более, имеет сотрудников, напрямую ему подчинённых, то он в состоянии организовать проект и активно управлять им. Тогда он действительно выполняет функции менеджера проекта.

### Конструктивное отношение к ошибкам

Ещё одним важным фактором является конструктивное отношение к





## Часто ошибки происходят из-за непомерной нагрузки, которая приводит к спешке и небрежному выполнению работы.

допущенным ошибкам. Восприятие ошибок в значительной мере определяется корпоративной культурой. Оно имеет существенные последствия для успешной реализации проекта и во многом определяет работу руководителя проекта, который строит свою работу в зависимости от того, принят ли на предприятии открыто обсуждать допущенные ошибки, вскрывать их или, наоборот, не замечать.

В любом проекте работают люди, которым свойственно ошибаться. Но никто не делает ошибок намеренно. Часто их допускают из-за непомерной нагрузки, которая приводит к спешке и небрежному выполнению работы. Бывает, что проектная команда неверно оценила вероятность реализации риска. Рано или поздно любая ошибка даёт о себе знать, и абсолютно бессмысленно это скрывать, затушёвывать или игнорировать. Любая проблема когда-либо проявится. Последствия для проекта будут тем тяжелее, чем позднее это произойдёт. Поэтому любой руководитель проекта заинтересован в том, чтобы создать атмосферу конструктивного восприятия допущенных ошибок. Следует ценить тех, кто обнаруживает или признаёт ошибки. Вопрос вины никогда не должен быть главным, поскольку он объясняет то, что случилось в прошлом и уже не поддаётся изменению. Предстоящей работе по проекту это не поможет.

Разумеется, в компаниях с эффективной организацией труда разработаны методы анализа (например, так называемая методика 8D), применение которых системно позволяет избегать ошибок. При таком анализе вскрываются причины и, возможно, выявляется чья-то вина. Но ошибка конкретного сотрудника во многих случаях объясняется перегрузкой или спешкой. Таким образом, первопричина часто кроется в неправильных или запоздалых решениях руководства.

### Факторы успеха проекта

Несомненно, можно привести примеры и слабо организованных проектов с негативным восприятием ошибок. Тем не менее, они тоже могут достигнуть поставленных целей. В автомобильной индустрии существует нерушимое

правило: «Запуск производства означает, что сборка машин началась». Иными словами, сроки, в итоге, каким-то образом соблюdenы. Остаётся вопрос, уложились ли в смету расходов, выдержаны ли качественные параметры и насколько велики оставшиеся риски.

На основе сказанного можно сформулировать следующий тезис: сильная организация проектов и открытое, конструктивное отношение к ошибкам делает проекты более успешными и позволяет оптимально реализовать проект по трём классическим целям: сроки (ON TIME), функциональность (ON SPEC + QUALITY) и стоимость (ON COST).

Влияние этих двух факторов, равно как и многих других, вряд ли можно выразить в цифрах, и после завершения проекта практически невозможно сказать, насколько оптимально был отработан проект. Несомненно, однако, что оба названных фактора весьма значительны, особенно в контексте международного проекта.

### Особенности международных проектов

Особенности международных проектов объясняются их повышенной сложностью. Ниже на основе Справочника стандартов проектного менеджмента (PMBOK), изданного Институтом проектного менеджмента (PMI), изложены некоторые из требо-

ваний к управлению международными проектами.

### Стандарты проектного менеджмента

Наряду с рекомендациями, разработанными PMI, в последнее время появился ряд других стандартов, которые, впрочем, хотя и несколько отличаются методикой и структурой, почти идентичны по содержанию.

- IPMA Competence Baseline (ICB 3.0): стандарт, разработанный Международной ассоциацией проектного менеджмента (IPMA), Германию в этой организации представляет Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM);
- Справочник PMBOK: US American PM-Standard of Project Management Institute (PMI);
- PRINCE2: методика управления проектами из Великобритании;
- HERMES: стандарты управления проектами из Швейцарии (с упором на информационные технологии);
- DIN 69901: Германский промышленный стандарт для систем управления проектами.

Какого стандарта придерживаться, зависит от страны и от самой компании. PMI – это стандарт, признанный во всём мире, с неплохой репутацией, он широко распространён, но следует отметить, что значение других организаций, во всяком случае в отдельных регионах, возрастает. Будучи, можно сказать, монополистом, PMI «оседла» весьма прибыльную бизнес-модель.

## НАЧАЛО ПРОЕКТА

### Подготовка

Уже на этой фазе выясняются все потребности проектного менеджмента и, по меньшей мере, на период планирования они удовлетворяются. В справочнике, изданном PMI, используются такие «громкие» термины, как «коммуникационный менеджмент», «менеджмент групп влияния», «менеджмент рисков». Работа по трём этим направлениям позволит найти ответы на перечисленные ниже важные и лежащие на поверхности вопросы:

**Коммуникационный менеджмент:** Как организовать коммуникацию, то есть обсуждение, управленический анализ, документооборот, массив данных и т. п., чтобы все члены проектной команды могли выполнять свои задачи, а руководство и команда в целом были в достаточной степени информированы о ходе дел?

**Менеджмент групп влияния:** Кто может влиять на цели проекта активно или пассивно?

**Менеджмент рисков:** Какие потенциальные риски, способные поме-

шать достижению целей проекта, известны уже на старте проекта? Одновременно нужно учсть и позитивные для проекта обстоятельства.

Эти сами по себе автономные сферы проектного менеджмента тем не менее тесно связаны и влияют друг на друга. В ходе реализации проекта

необходимо регулярно отслеживать происходящие в них изменения. Ещё несколько примеров: для планирования коммуникации требуется знать всех «игроков» (=Stakeholder, группы влияния), а именно, не только сотрудников компаний, но и клиентов, поставщиков и, возможно, субпоставщиков. От каждой из этих групп мож-

но получить ценную информацию, которая поможет уже на ранней фазе выявить и правильно оценить риски.

На начальной стадии планирования может пригодиться так называемый метод PIA-Workshop.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА И СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

### Назначение руководителя проекта

Относительно часто руководителем проекта назначается способный и хорошо проявивший себя инженер-разработчик. Более сложная ситуация возникает, когда считают, что менеджер проекта — это просто главный разработчик. Ведь обязанности руководителя проекта — это скорее задача для специалиста широкого профиля, который должен охватить все многообразные аспекты создания продукта.

Разумеется, не менее значимы технические характеристики и функции продукта, но важную роль для рыночного успеха играют и нетехнические темы: контроллинг затрат, менеджмент качества, закупки, ло-

гистика, инфраструктура, обучение сотрудников, маркетинг, сервисная поддержка и т.д. А во время работы каркас проекта формируется благодаря ещё одному нетехническому качеству: способности коммуницировать.

При этом МСП, а также стартапы находятся в более благоприятной ситуации, поскольку у них менее сложная оргструктура и разделение труда, распределение задач и обязанностей проще и прозрачнее. Но в случае международного проекта, реализуемого в нескольких местах, способность коммуницировать — как на этапе планирования, так и на этапе реализации — приобретает решающее значение. И здесь нужен не лучший разработчик, а человек с

ярко выраженной способностью находить общий язык, комфортно чувствовать себя в разных культурах.

### Мысли глобально, действуй локально

Для того, чтобы управлять международным проектом и организовать эффективное взаимодействие, необходимо, чтобы каждый региональный подпроект имел собственного руководителя. Каждый из них будет отвечать за работу в своём регионе.

Кроме того, в каждом регионе следует создать команду, которая по составу будет один в один совпадать с командами других региональных подпроектов. Их структура и состав

### Метод PIA-Workshop

PIA – это сокращение от Project Initialization and Acceleration (инициализация и ускорение проекта). Согласно этому методу важнейшие группы влияния вовлекаются в планирование узловых элементов уже на старте проекта.

Для этого, как правило, создаётся сводная группа из представителей всех профильных отделов, работающих на проект. Наряду с названными выше тремя сферами планирования (управление рисками, коммуникацией и группами влияния) сводная группа определяет ряд других объектов управления, например, состав проекта (Project Scope), планирование сроков, управление качеством и поставщиками, а также некоторые другие. Объекты управления, которые имеет смысл выделить и проанализировать ещё до старта проекта, в каждом случае определяются индивидуально с учётом степени



инновационности и масштаба проекта; однако управление рисками, коммуникацией и группами влияния, а также планированием сроков обязательно должны входить в их число. В очень крупных проектах имеет смысл создавать сводные группы для каждого подпроекта.

В зависимости от размера и сложности проекта следует предусмотреть один-два дня для согласования важ-

нейших общих условий и оформления надлежащей документации.

В идеале, после этого составляют формальный паспорт проекта, вносят в него руководителей профильных отделов и, при необходимости, руководителей более высокого уровня, затем происходит формальное утверждение руководством наработок сводной группы.

команд должны быть известны всей проектной команде. Это сделает коммуникацию между специалистами из разных регионов более прозрачной и очень пригодится, когда возникнет потребность в том, чтобы специалисты внесли ясность в тот или иной узкий вопрос. Звучит тривиально, но такой принцип структурирования команд (один в один) является одним из основных факторов успеха международных проектов. В качестве примера можно привести глобальный проект, реализованный в автомобильной отрасли, когда с интервалом в несколько месяцев в трёх странах мира были спроектированы, построены, отлажены и запущены в эксплуатацию девять производственных линий.

Хороший эффект даёт использование в каждом регионе метода PIA-Workshop (по примеру локальных проектов), который поможет выявить и учсть региональные особенности уже на стартовой фазе проекта.

Параллельно можно использовать драгоценное время для того, чтобы на местах подключить к процессу планирования клиентов и поставщиков. В ходе этой работы будут выявлены точки взаимодействия с региональными организациями, в

которые входят клиенты и поставщики, и создан важный элемент плана коммуникации. В начале стартовой фазы проекта такой алгоритм действий будет весьма разумен, он положительно скажется и на проекте в целом.

Такую модель организации проекта следует признать весьма сильной – если при этом будут осмысленно распределены соответствующие компетенции и полномочия, а проекту отведено подобающее место в иерархии предприятия.

#### Конструктивное отношение к ошибкам в международном контексте

Фактор «Работа над ошибками» становится особенно интересен при его рассмотрении в международном контексте, ведь именно здесь руководитель проекта сталкивается не только с практикой своего предприятия – ему приходится иметь дело с пересечением культур. Например, в триаде Европа – Северная/Центральная Америка – Азия руководитель проекта организации промышленного производства сталкивается с разнообразнейшим набором культур.

Одни участники придерживаются скорее открытого стиля коммуникации, соответственно, склонны прямо

говорить о допущенных ошибках. Когда рискуешь, ошибки и неудачи возможны, ведь любой проект таит в себе многочисленные риски. «Не беда, что упал», то есть риск реализовался, «важно снова встать на ноги». В таких культурах есть тенденция воспринимать ошибки как (неизбежный) элемент процесса.

Другим обсуждение допущенных ошибок даётся гораздо тяжелее, не говоря уже о том, чтобы их признать. В некоторых культурах такое признание равнозначно «потере лица». Поэтому восприятие ошибок здесь другое. В таких случаях трудно дать универсальную рекомендацию. Возможно, что здесь руководству правильнее всего использовать в качестве главного инструмента чётко поставленные и согласованные цели. Иными словами, следует согласовать конечный результат по срокам и по содержанию, но отказаться от вмешательства в ходе продвижения к этому результату, то есть практически отказатьься от контроля самого процесса.

#### Часовые пояса

На первый взгляд тривиальная проблема, к сожалению, не имеет оптимального решения. Правда, есть компромиссные варианты, они прагматичны и довольно хорошо работают при условии соответствую-



ющей организации и умелого планирования процесса коммуникации.

Если ответственность в подпроектах распределена достаточно чётко, проблема часовых поясов становится более управляемой. Компетентный руководитель локального подпроекта, наделённый достаточными полномочиями, является ключевой фигурой проекта, и эта должность должна быть занята сотрудником, который отвечает довольно высоким требованиям. При этом абсолютно необходимо чётко определить его компетенции и полномочия, позволяющие быстро принимать решения на месте. В проектах, где время критически важно, решения нередко приходится принимать в течение одного-двух часов. Если же требуется получить добро от вышестоящего руководства, то этот руководитель должен находиться не выше, чем на следующем уровне менеджмента. Тогда информирование всех руководящих органов проекта в течение 24 часов и оперативное принятие решений станет реальностью.

Если воспользоваться методом PIA-Workshop на локальном уровне, рассматривая его как начальный

инструмент планирования и коммуникации, то будет своевременно создана солидная содержательная основа проекта во всех важных сферах планирования.

Несмотря на наличие этих организационных структур, следует регулярно появляться в регионах. С одной стороны, это подчёркивает значение проекта, с другой – даётся оценка работы локальной проектной команды. Следует практиковать такие выезды независимо от удалённости региона. Дозированное присутствие на местах позволяет выстроить и личные отношения, которые могут пригодиться, чтобы «размыть» существующие в регионе правила восприятия ошибок. Никогда и нигде не следует занижать значение личных отношений в национальном и международном контексте.

#### Коммуникация и язык

Для коммуникации в рамках международного проекта чаще всего используется английский язык. В отношении Северной Америки сомнений быть не может, но в целом нужно проявлять определённую осторожность. Даже у людей, очень способных к иностранным языкам,

остаётся достаточно простора для недопонимания и недоразумений. В то же время можно исходить из хорошего знания английского языка повсюду, поскольку он стал «общим знаменателем» общения на равных.

Идеальным представляется наличие во всех иноязычных регионах компетентного руководителя локального подпроекта из числа местных специалистов с отличным знанием английского языка. В частности, в странах, говорящих на азиатских языках, другие варианты неприемлемы. Самый надёжный и эффективный способ объясниться на специальные темы – это общение на родном языке, которое сводит к минимуму опасность неправильного понимания. Такой подход, в принципе, применим к любому языку и любой стране. Если не получается подобрать работника с идеальной языковой квалификацией, при планировании коммуникации следует предусмотреть более «плотное» руководство, то есть более интенсивный мониторинг или просто более частое проведение совещаний.

В целом, нужно следовать классической рекомендации, которую даёт теория коммуникации на случай,

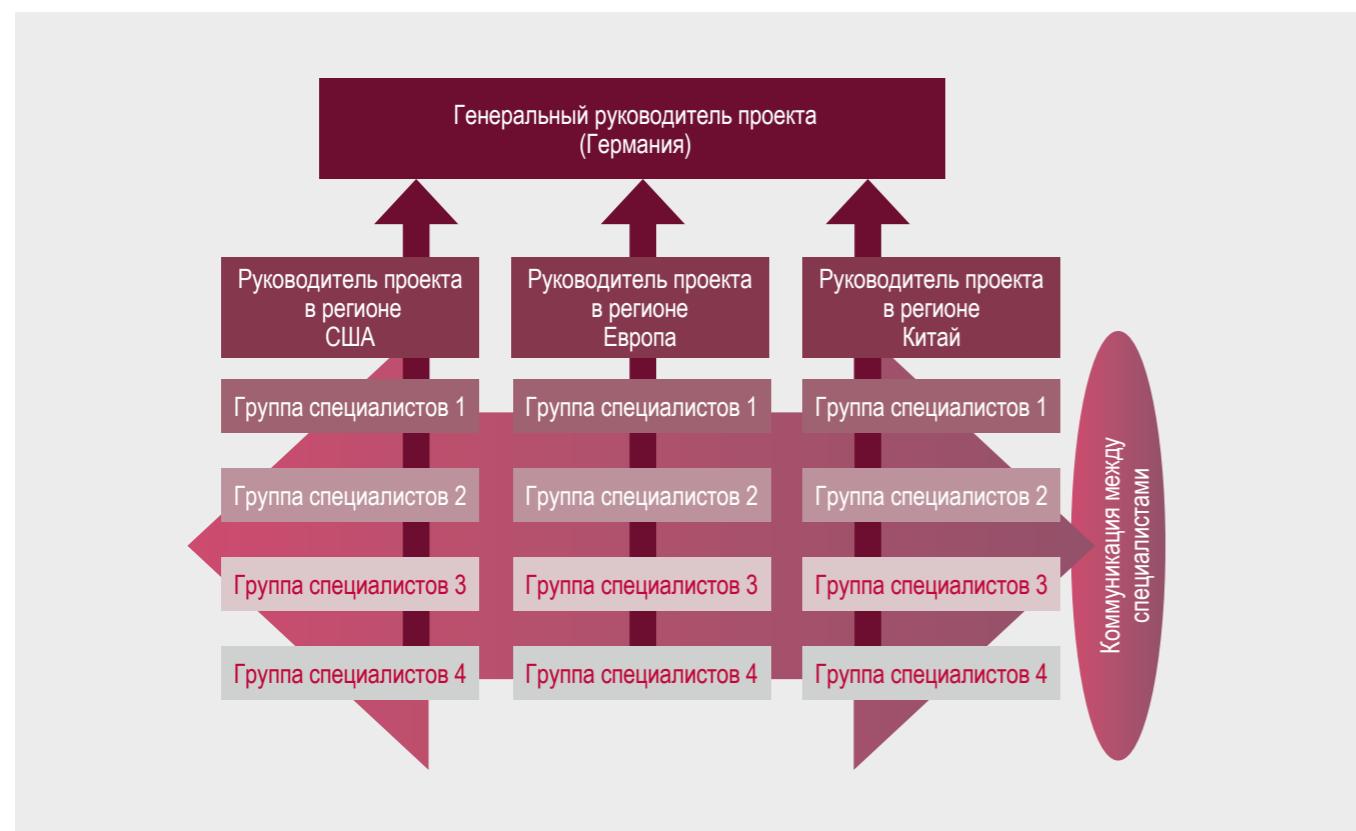


Рис. 1: Проектные команды: один в один в каждом регионе



когда нет возможности привлечь к работе носителей местного языка, а именно, действовать по принципу любой коммуникации: «Убедись в том, что ты правильно понял собеседника, и убедись в том, что он тебя правильно понял».

#### Барьеры: что делать, если трудности нарастают?

Что делать, когда время начинает поджимать, на горизонте наруша-

ние сроков или расходы уже не укладываются в смету и грозит эскалация? Эскалация стала одним из «заезженных» понятий в среде немецких предпринимателей. Чем ниже на предприятии уровень компетентности и статус руководителя проекта, тем чаще возникает эскалация негативных факторов. Помимо прочего, это свидетельствует о слабой организации проекта.

Простое правило, выведенное на основе личного опыта, состоит в следующем: проблему следует решать путём эскалации на следующий уровень руководства – эскалация на несколько уровней приведёт только

к новым затратам сил и времени. С одной стороны, это нужно, чтобы быстро получить поддержку на более высоких этажах руководства, полномочных принять решение. С другой стороны, иерархические структуры в культурах определённых стран крайне важны. Сюда же завязан уровень руководителя проекта в иерархии предприятия с учётом особого статуса международных проектов.

Соответствующее позиционирование руководителя проекта в корпоративной иерархии облегчает ему доступ к ответственным лицам в регионах. Такой подход, по общему правилу, действует независимо от страны.

Если быстрый доступ к вышестоящему руководству возможен, то руководитель проекта способен бы-

стро соглашаться с решениями, выходящими за пределы его полномочий. Нужно, чтобы у проекта был орган, способный оперативно утверждать такие решения. На рис. 2 он обозначен как Review-Team. Кроме того, важно согласовать с ним основные

правила взаимодействия. Этот документ подписывают все члены этого оперативного органа.

Для успеха проекта важно с каждым руководителем подпроекта заключить отдельные соглашения, оговорив выделяемый бюджет, кадровые и материальные ресурсы, ответственность (RASIC), цели, сроки выполнения работ и основные рамочные условия проекта.

Это сделает излишними дискуссии в критических фазах проекта. При наличии компактного и полномочного органа оперативного принятия решений можно по 30 минут в неделю уделять информированию о состоянии проекта, а при необходимости очень быстро принимать решения. Наличие согласованных целей, сроков и т.п. позволяет вовлечь в проект членов этого органа с самого начала работ.

#### Кросс-культурный тренинг

Если «бойцу-одиночке» поставлена задача многолетнего пребывания в другой стране или освоения новых рынков и привлечения новых

клиентов, настоятельно рекомендуется, не теряя времени, ознакомить его с особенностями соответствующих культур и принятыми формами поведения. Справочная литература, интернет и нужные для этого «кросс-культурные семинары» предлагают широкий спектр

возможностей углубить знания о стране или регионе. Кросс-культурные семинары полезны тем, кому предстоит длительное время контактировать с другими культурами, причём на всех уровнях иерархии, существующих внутри проекта.

## РЕЗЮМЕ

Для международных проектов действуют те же стандарты управления проектами, что и для глобальных или региональных проектов. Глобальный характер проекта повышает степень сложности и требует особого внимания и повышенной чувствительности на определённых участках управления проектом.

Это, с одной стороны, фундаментальные аспекты, находящиеся вне сферы влияния руководителя проекта, такие как статус менеджмента проекта на предприятии или культура восприятия ошибок как на предприятии, так и в стране. Эти вопросы хотя и входят в сферу задач руководителя любого уровня, начиная с первых лиц, но руководитель проекта должен, как минимум, осознавать существование этих условий среди. Такие сферы управления проектами, как управление коммуникацией и организация команды – это две фундаментальных темы, которые в глобальных проектах должны планироваться внимательно и тщательно. Особое внимание нужно уделять кросс-культурным аспектам.

Такие специфические трудности, как разница часовых поясов и языковые барьеры можно преодолеть путём введения должности руководителя подпроекта в регионе. При этом важно, чтобы руководители на местах имели достаточную профессиональную и языковую подготовку. В идеале состав специалистов должен совпадать один в один во всех региональных подпроектах.

Чтобы своевременно обеспечить проекту управленческую поддержку, имеет смысл непосредственно перед стартом проекта провести в регионах семинар с проектной командой и её прямым руководителем, чтобы согласовать основные содержательные вопросы. Согласованный результат (проектное задание) должен быть утверждён руководством следующего уровня. Проектное задание кон-

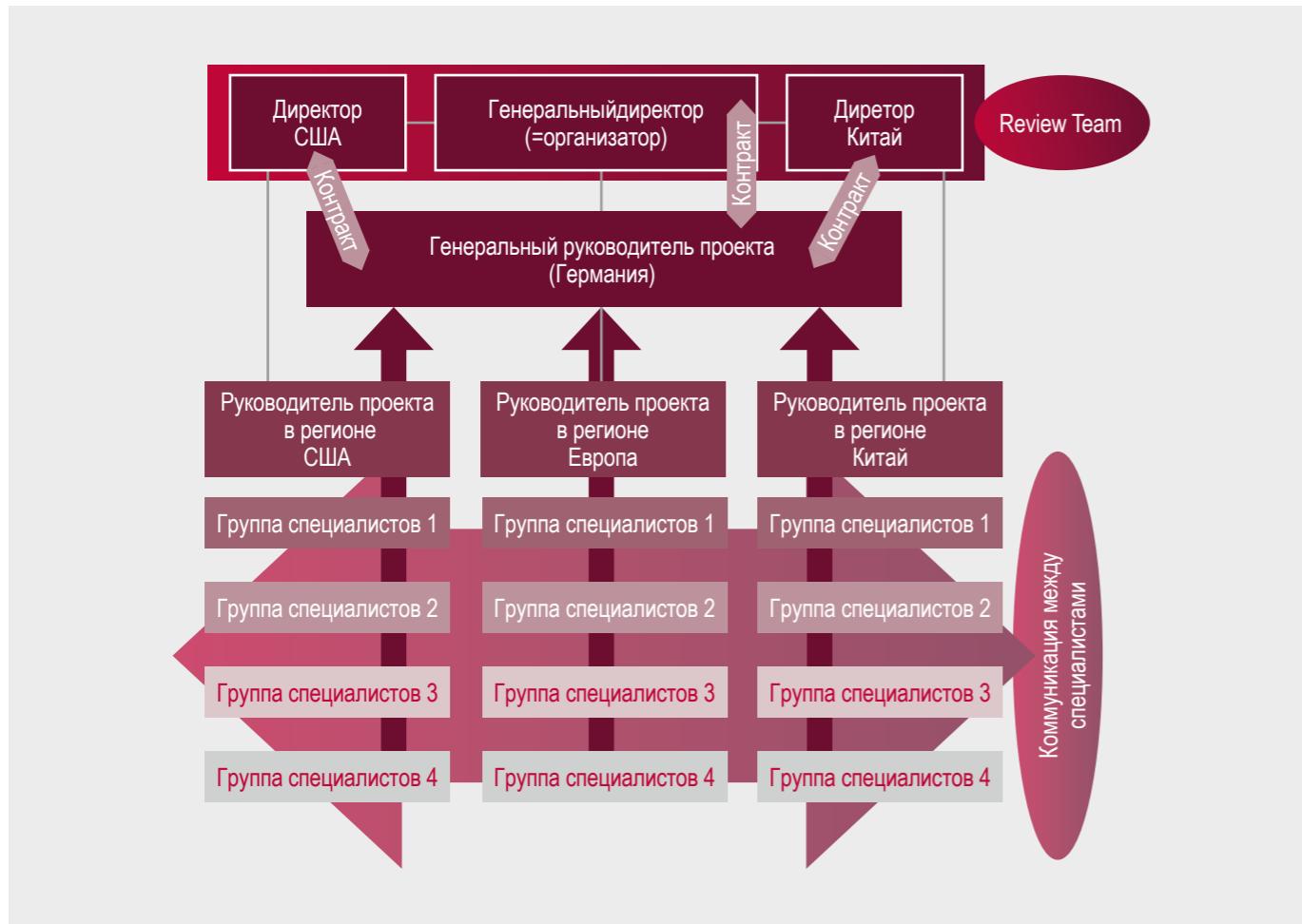


Рис. 2: Эскалация максимум на следующий уровень и чёткое согласование полномочий внутри проекта

Anonymous PMP (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4<sup>th</sup> ed.), Project Management Institute.

Berkun, S. (2008), Making Things Happen: Mastering Project Management (Theory in Practice), O'Reilly.

Dingen, B. and Wollmann, P. (2016), Leading International Projects, Kogan Page.

Kerzner, H. (2010), Project Management. Best Practices: Achieving Global Excellence, Wiley.

Mulcahy, R. (2013), PMP Exam Prep (8<sup>th</sup> ed.), Paperback.

Oswald, A. (2017), Management 4.0: Handbook for Agile Practices, Books on Demand.

PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008) (4<sup>th</sup> ed.), Project Management Institute.

Verzuh, E. (2015), The Fast Forward MBA in Project Management (The Fast Forward MBA Series), John Wiley & Sons.

Project Management Institute

Арно Фауст, дипломированный инженер, специалист по авиационно-космической технике. Сертифицирован как специалист по управлению деятельностью персонала.

Более 20 лет работает в Robert Bosch GmbH в подразделениях разработки и запуска серийного производства новых продуктов. Участвовал в разработке электроники фюзеляжа, датчиков для подушек безопасности, рулевых приводов, силовой электроники и систем для электровелосипедов.



# Глобальное управление бизнес-процессами



Почти во всех отраслях глобальные рынки сегодня демонстрируют ту степень волатильности, которая ещё несколько лет тому назад наблюдалась лишь на финансовых рынках. Привлекательными для инвесторов становятся неосвоенные рынки, а процветавшие ещё недавно погружаются в бывестность. В таких рыночных условиях высоко развитые, но бедные природными ресурсами страны, такие, как, например, Германия, могут сохранить конкурентоспособность лишь при условии, что их компании неустанно совершенствуют свой бизнес. Конкретно это означает, что им приходится постоянно и согласованно вести оптимизацию бизнес-моделей, продуктов и услуг, предлагаемых на рынке, оптимально выстраивать экономические и общественные связи, наилучшим образом использовать имеющийся в их распоряжении человеческий капитал. Но самым важным фактором остаётся оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование бизнеса предполагает ещё и постоянное обучение, креативность и инновации в организационной сфере.

Знакомство с компаниями, работающими в Германии, показывает, что, следуя велению времени, они разрабатывают амбициозные программы совершенствования бизнеса, которые уже превращаются в жизнь или, по меньшей мере, находятся на стадии планирования. В центре внимания программ лежат бизнес-процессы предприятия. Чтобы убедиться в этом, достаточно бросить взгляд на современных лидеров рынка: одни из них выделяются инновациями (Google, BMW), другие сумели минимизировать издержки и «берут рынок» ценой (Aldi), третьи предлагают близкое к идеалу обслуживание покупателей (Amazon, Carglass), четвёртые делают ставку на своё расположение рядом с клиентом (сберкассы). Но их общая черта – превосходное качество бизнес-процессов.

Предлагаемая вниманию читателей статья описывает кластер компетенций «Глобальное управление бизнес-процессами» под углом практических нужд среднего и крупного бизнеса Германии.

## Что такое управление бизнес-процессами

Менеджмент бизнес-процессов (business process management – BPM) уже давно утвердился во всём мире как самостоятельная дисциплина, которая перебрасывает мостик между бизнес-стратегией предприятия и информационно-коммуникационными технологиями.

С начала 1990-ых годов BPM бурно развивается и получает широкое распространение в организациях самого разного рода. BPM – это дисциплина, в которой различные методы вкупе с прикладными компьютерными программами используются для того, чтобы идентифицировать бизнес-процессы, моделировать, анализировать, измерять, улучшать, оптимизировать их, исходя из заданных критерии, и создавать на этой основе новые модели бизнеса. При этом BPM ориентируется на стратегии, релевантные для конкретного предприятия или организации. Бизнес-процессы координируют поведение лиц, систем, потоков информации и вещей (Интернет вещей) внутри предприятия или за его пределами. Цель – получить полезный для организации результат. Для многих успешных и работающих на перспективу компаний управление бизнес-процессами стало главным фактором устойчивого предпринимательского успеха. Помимо создания полноценного документооборота часто ставится задача улучшения и/или оптимизации бизнес-процессов. Данная цель достигается различными путями. Как показано на рис. 1, есть несколько возможных целей и/или последовательно выполняемых действий по управлению бизнес-процессами:

■ **Проект/Разработка:** управление бизнес-процессами сначала проектируется и отлаживается. Все процессы на предприятии становятся объектом проектирования и отладки.

■ **Инженеринг:** спроектированные бизнес-процессы внедряются и передаются в распоряжение пользователей. При этом важно обращать внимание на эффективное использование ресурсов и правильное соединение организационных, объективных и динамических моделей.

■ **Мониторинг:** за всеми бизнес-процессами ведётся постоянное наблюдение с целью обнаружения и устранения узких мест в самих процессах или недостатка предоставленных ресурсов. Улучшения в бизнес-процессы вносятся по ходу: это происходит либо по мере обнаружения недостатков, либо с определённой периодичностью. Цель: постоянная оптимизация идущих процессов.

■ **Реорганизация/ренинжикинг:** в связи с изменившимися внешними условиями уже внедрённая система управления бизнес-процессами оптимизируется и подвергается перестройке, частично или полностью.

Для моделирования и анализа бизнес-процессов могут использоваться разные способы, например, методы Horus® и ARIS®. Здесь уместно будет заметить, что возможны два варианта: либо сверху вниз (top-down, метод возрастающей специализации), либо снизу вверх (bottom-up, метод возрастающего обобщения). Какой из них предпочтительнее (или, может быть, их сочетание), зависит от особенностей работы предприятия.

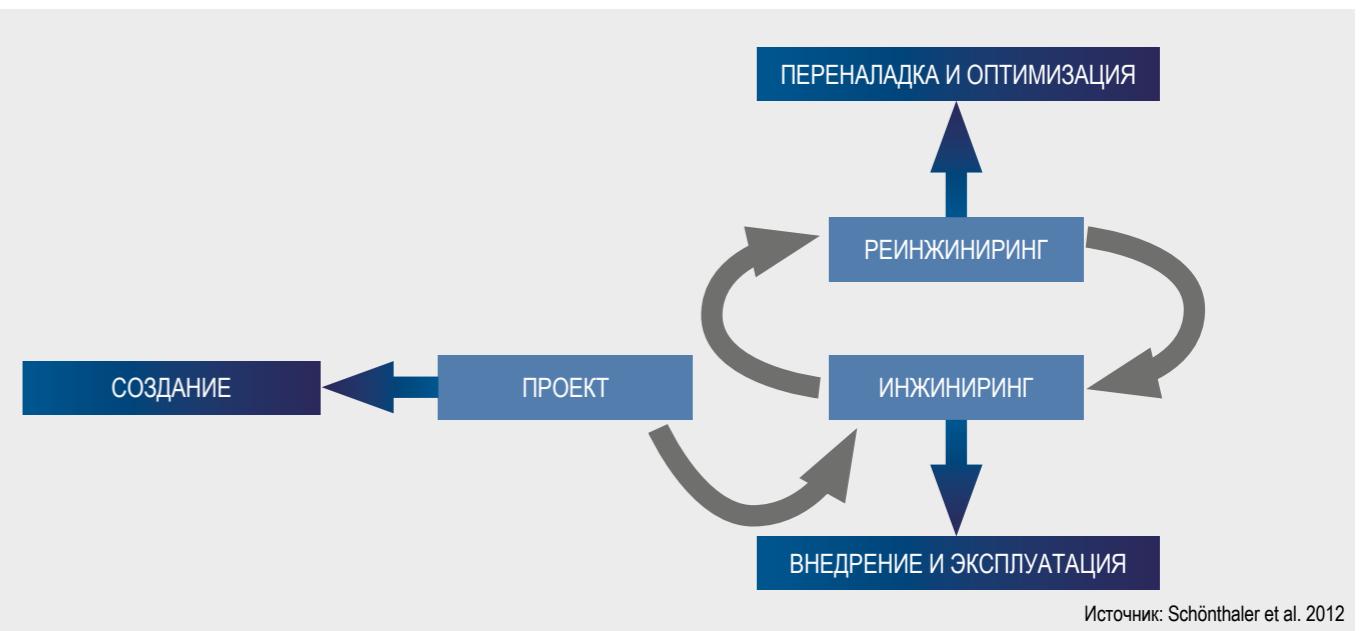


Рис. 1: Цели управления бизнес-процессами

Источник: Schönthaler et al. 2012



## С точки зрения бизнеса BPM охватывает меры, которые позволяют постоянно совершенствовать бизнес-процессы.

Правда, в условиях усложняющихся процессов зачастую лучше работает метод top-down.

### Интеграция в корпоративную архитектуру

На практике BPM нередко понимается как автоматизация процессов (Workflow Management). Для более глубокого понимания BPM важно разграничить эти понятия. Исходя из такого разграничения, ниже будет показано, каким образом BPM и Workflow Management интегрируются в архитектуру компании. При этом важно помнить, что BPM – это в первую очередь инструмент бизнеса, а не инструмент программирования.

Комплексные концепции BPM сегодня выходят далеко за пределы простой имплементации BPM (рис. 2). Изображённая на рисунке пирамида символизирует корпоративную архитектуру, состоящую из четырёх уровней:

- **Бизнес-модель**, описывающая бизнес-среду (нормы, ценности, рынки, стандарты, регулирование и т. д.), предпринимательские цели,

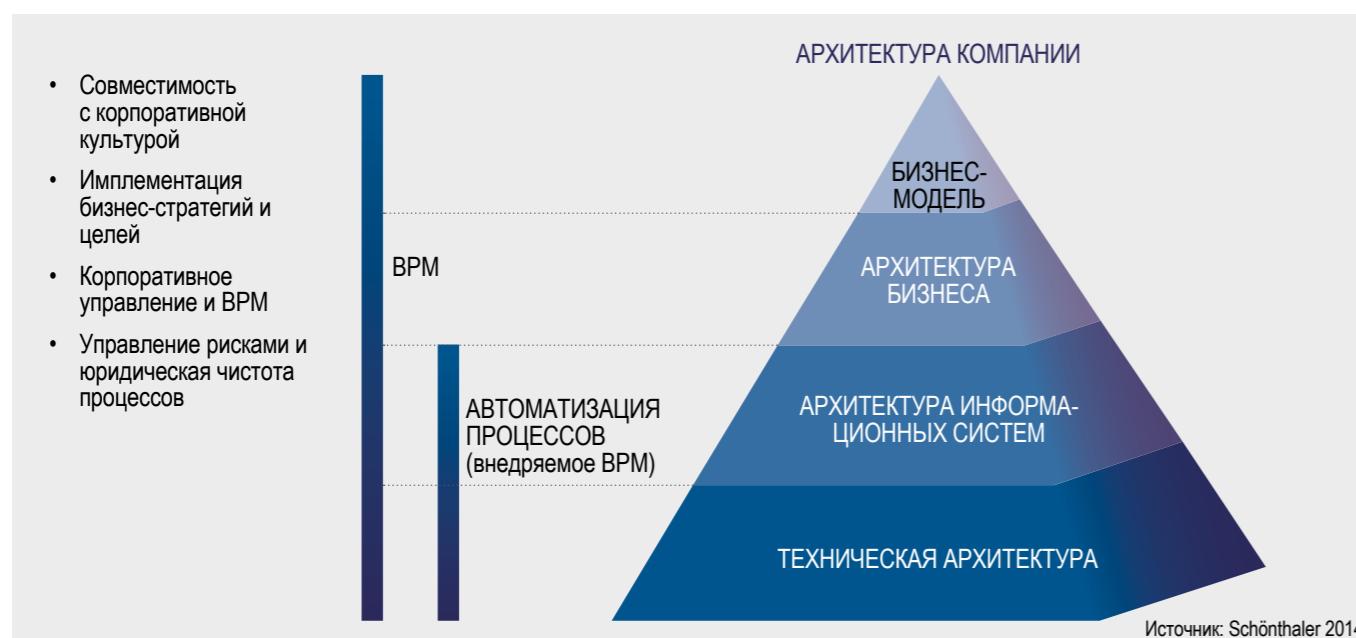


Рис. 2: Значение BPM, выходящее за рамки корпоративной архитектуры

комплексное управление бизнес-процессами охватывает следующие важные сферы деятельности:

- соблюдение корпоративной культуры;
- сокращение степени сложности и повышение экономической эффективности;
- упрощение, гармонизация и стандартизация бизнес-процессов и связанных с ними сервисов и базовых данных;
- прозрачность бизнес-процессов;
- реализация стратегий корпоративного управления, безопасности, управления рисками, в том числе, юридическими;
- моделирование различных сценариев и прогнозирование;
- инновации процессов и сервисов.

Для понимания комплексной концепции BPM, ориентированной на специфику предприятия, важно осознать, что такой подход должен пронизывать всю архитектуру компании. Он охватывает все аспекты внедрения автоматизированных процессов, но при этом помещает их в общий контекст компании. В бизнес-аспекте BPM охватывает меры, которые позволяют постоянно совершенствовать бизнес-процессы. Исходя из такой предпосылки,



управлению бизнес-процессами. В этой связи сотрудникам, отвечающим за BPM, хорошо бы постоянно отслеживать новые тренды в этой сфере и оценивать потенциал их полезности для своей компании.

### Новейшие тренды

В этой связи интерес представляет исследование, проведённое Forrester Research, в котором аналитики выделили пять разнородных трендов, которые в будущем способны изменить BPM. Исходя из них, мы выделили для названных выше важнейших сфер деятельности следующие потенциалы изменений:

- **Впечатления покупателя как драйвер BPM:** традиционные сферы использования BPM во внутренних бизнес-процессах всё больше и больше дополняются приложениями, способствующими накоплению клиентом позитивного опыта. BPM способствует индивидуализации и качественному улучшению клиентских впечатлений.

- **BPM становится мобильным:** инновации в сервисе и возрастающая роль мобильности как на работе, так и в личной жизни влекут за собой бесчисленные инициати-

вы по реорганизации бизнес-процессов с целью использовать BPM и для мобильных приложений.

- **Автоматизация и человеческий фактор:** сведение ранее изолированных мероприятий BPM в блоки единых для предприятия программ BPM, где множество процессов проходят процедуру упрощения, стандартизации и интеграции, требует поиска новых путей автоматизации и внедрения соответствующих процессов. Одновременно вновь возрастает роль человеческого фактора, который несмотря на значительно продвинувшуюся автоматизацию – или как раз благодаря ей? – делает возможными личные впечатления клиента.

- **«Big Data – Big Process»:** точечные улучшения бизнес-процессов уходят в прошлое. В тренде сейчас инициативы по управлению бизнес-процессами, охватывающие всё предприятие – или даже несколько предприятий – и задуманные как имеющая устойчивый эффект трансформация всех бизнес-процессов. Для этого бизнес-процессы должны иметь доступ к базам данных предприятия. Кроме этого, при менедж-

менте бизнес-процессов нового поколения придётся использовать для своих целей большие массивы данных и аналитику больших данных. К тому же компактные платформы, на которых работает BPM, обеспечивают быструю реализацию структурированных и неструктурных процессов.

- **Smart Business Processes:** всё более широкое распространение киберфизических систем (CPS) становится драйвером четвёртой индустриальной революции. Благодаря новому масштабу цифровизации предметы и машины стали участниками коммуникации через датчики и СИМ-карты. Киберфизические системы действуют как автономные агенты, которые самоорганизуются в сети с участием человека и без оного, образуя Интернет вещей (IoT), взаимодействуют, планируют задачи и выполняют их, тем самым формируя совершенно новые виды цепочек создания стоимости. Отсюда вместе с понятием Smart BPM появляются новые требования к методам BPM и программному обеспечению.



**Времена, когда предприятием управляли по принципу «как хозяин изволит», давно кончились.**

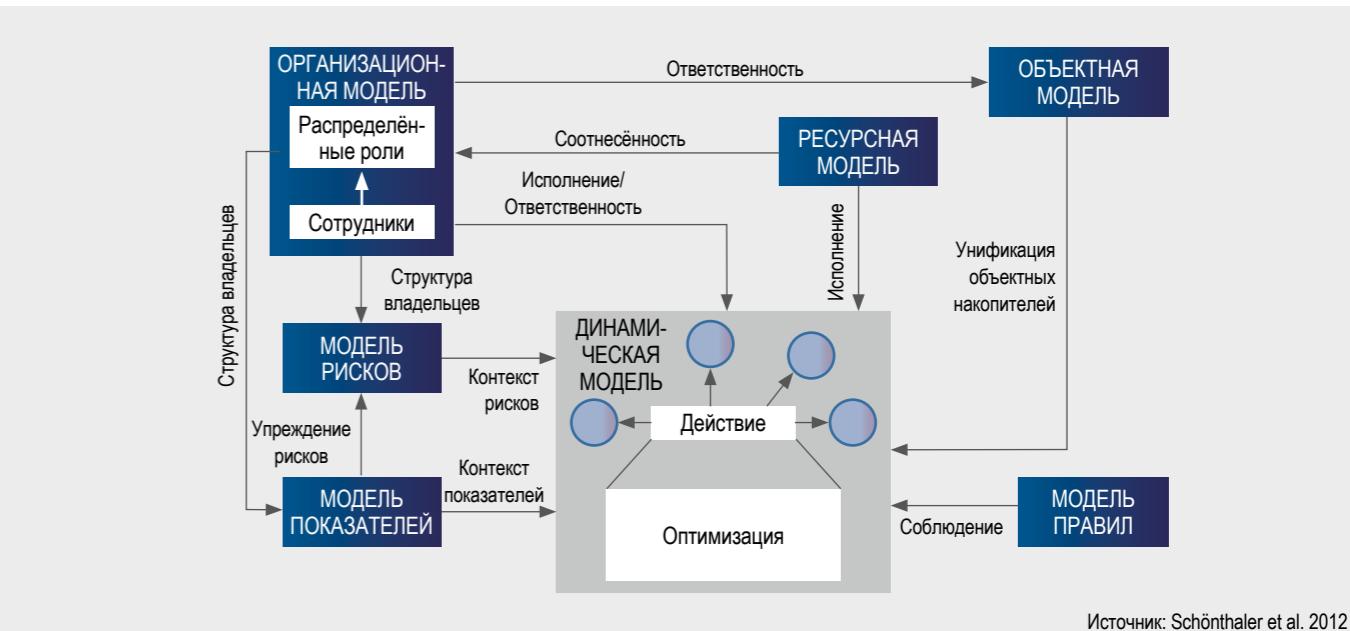
■ **Клиентоориентированный анализ процессов (Process Mining):** путём сопоставления показателей процесса с индикаторами впечатлений клиента, производительности, качества и динамики возникают новые технологии глубинного анализа информации, позволяющие исходить из клиентского интерфейса выявить и описать процессы, обеспечивающие оптимальное впечатление клиента.

**Глобальное управление бизнес-процессами в предпринимательской практике**

Бизнес-процессы – это краеугольный камень, когда речь идёт об изменениях внутри предприятия, будь то реализация новых бизнес-моделей и стратегий, внедрение информационных систем или их совершенствование – дискуссия всегда идёт прежде всего о бизнес-процессах.

Чтобы придать процессам глобальный характер, необходимо с помощью проектов BPR (Business Process Reengineering) адаптировать их к местным условиям. Здесь хорошо зарекомендовали себя традиционные средства, приёмы и методы: официальный блокнот (флипчарт), магнитная доска с маркерами, анкеты и т. п. Правда, их возможности оказываются исчерпанными, когда дело доходит до обсуждения хода конкретных бизнес-процессов, бизнес-объектов или бизнес-правил. Тогда проявляются недоразумения, незамеченные ранее нарушения последовательности, пробелы, характерные для неформализованных суждений. Они колоссально затрудняют коммуникацию и нередко приводят к сомнительным результатам. В документации наблюдаются серьёзные изъяны. Здесь могут помочь модели бизнес-процессов, в особенности, если уже разработаны подходящие прикладные программы.

Времена, когда работа предприятия строилась по правилу «как хозяин изволит», уже давно кончились. На усиливающиеся во всём мире угрозы, связанные с экономической, экологической и киберпреступностью надзорные органы отвечают введением всё более сложного регулирования. Ловушка заключается в том, что трансграничному концерну недостаточно учитывать предписания лишь национального законодательства той страны, где расположен её головной офис. Он должен соблюдать все законы и нормативные акты, которые затрагивают бизнес-процессы в разных странах мира. А эти юридические документы во многих случаях не совместимы друг с другом. Поэтому инвесторы и финансовые институты требуют наличия эффективной системы управления рисками, например, создания системы раннего оповещения, способной своевременно распознавать риски. Не менее важна максимальная прозрачность финансовых процессов. Далее, стремительно сокращающемуся «периоду полураспада» стратегических решений можно противопоставить только эффективно выстроенные и надёжные бизнес-процессы. Которые говорят: темы корпоративного управления, юридической чистоты и управления рисками (GRC) входят в главные приоритеты управления;



Источник: Schönthaler et al. 2012

Рис. 3: Интеграция Horus GRC+ в модель предприятия

можно сказать, что они составляют костяк менеджмента бизнес-процессов. Польза комплексных моделей бизнес-процессов для GRC особенно велика, поскольку большая часть требований затрагивает качество технологических процессов и прозрачность деятельности компании. Однако сначала краткая дефиниция понятий:

■ **Корпоративное управление:** руководство предприятием на основе ясных и внятно сформулированных предпринимательских целей и распоряжений (инструкций) по их достижению. Важные условия: соответствие действующему законодательству и полнота охвата. Корпоративное управление охватывает все подразделения и уровни организации, поэтому мы говорим о горизонтальном и вертикальном корпоративном управлении.

■ **Управление рисками:** совокупность всех мер работы с известными и неизвестными внутренними и внешними рисками, которым подвержена компания. Эта работа включает в себя создание систем раннего обнаружения рисков, а также меры по устранению потенциальных рисков и минимизации последствий проявившихся рисков.



ятий: финансы и аудит, юридические процедуры, информационные технологии. Каждая из них отражает свой взгляд на проблему, но все они тесно связаны друг с другом.

Реализация [проектов] GRC по своей природе непроста, поскольку связана с множеством сфер деятельности и выполнением массы специальных требований. С таким уровнем сложности можно справиться, только применяя простые и понятные предпринимательские модели. Другим условием является систематический подход к созданию таких моделей. Модели делают возможным налаживание эффективных форм коммуникации в рамках работы по проекту GRC, предполагающих согласование документооборота. Кроме анализа и моделирования процессов разрабатываются новые подходы, позволяющие совершенствовать контроль качества и оптимизировать изучаемые процессы. Как ARIS, так и Horus предлагают прикладные программы, написанные специально для GRC. На рис. 3 схематично показано, какой спектр специальных требований может охватить программа Horus GRC+, которая обрабатывает их взаимосвязь. Такая интегрированная модель предприятия исключает появление новых «информационных островков», которые ведут к потере эффективности, одновременно препятствуя внедрению интересных вариантов оптимизации.

# СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ

## Визуализация бизнес-процессов

Новые направления BPM заключаются в растущей визуализации в сочетании с глобальным распределением цепочек формирования стоимости. Эти процессы сопровождаются относительным ростом доли [добавленной] стоимости, приходящейся на данные, связанные с услугой или использованием продукта, по сравнению с продуктом как таковым. Чтобы оптимизировать эту долю добавленной стоимости все партнёры по процессу, включая задействованные системы и вещи (интернет вещей), должны быть интегрированы в информационную инфраструктуру. Многие предприятия осознали, что выполнение данного условия лежит за пределами возможностей традиционных локальных систем (то есть совокупности компьютерных программ, замкнутых на общий сервер) по причине высокой себестоимости и недостаточного быстродействия. Но данное требование относится, в том числе, к используемым сейчас системам управления бизнес-процессами. Все фазы этих систем – от проектирования процесса до исполнения и мониторинга, а также лучшие примеры и результаты

их применения – с минимальными издержками должны быть доступны в любой точке планеты и в любое время суток. Для многих компаний это означает перенос вычислений в частную или общедоступную облачную среду. Поэтому многие оференты BPM предлагают свои разработки не только в уже хорошо отработанной версии для сервера, но и как услугу, которая предлагается по разумной цене и предоставляется через «облако». Например, решения, предлагаемые компанией Horus, сегодня более чем на 80 процентов выполняются в закрытой, либо в общедоступной облачной среде.

## Глобальные инновации бизнес-процессов и сервисов

Во многих случаях моторами цифровизации становятся инновационные бизнес-процессы или сервисы, появление которых стало возможным только благодаря новым цифровым технологиям или новым видам их использования. В гораздо большей степени, чем раньше, успех определяется быстротой и систематичностью внедрения инновации в рыночные продукты. Кроме того, для управления инновациями важ-

но использовать весь объём знаний, накопленный сообществом предпринимателей. По этой причине всё новые и новые предприятия переходят к тому, чтобы закрепить свои модели управления инновациями в бизнес-сообществе. Доступ ко всему имеющемуся там знанию и его творческое применение создаёт идеальную основу для непрерывного потока инновационных сервисов и бизнес-процессов.

В сфере управления инновациями хорошо зарекомендовал себя метод, который делает ставку на социальные сети, объединяющие специалистов по доменам, экспертов различных дисциплин, а в идеале также потенциальных клиентов и внешних партнёров по цепочке формирования стоимости, включая также лидеров общественного мнения и людей, генерирующих новые идеи. Возникшее таким образом инновационное сообщество работает на общей Интернет-платформе, где наряду с уже известными социальными сетями в распоряжении участников находятся программные средства, пригодные для интуитивного графического моделирования процессов и сервисов. Изобретательность и знания каждо-

го участника сетевого сообщества становятся частью динамичной коллективной работы, результатом которой становятся инновации процессов и сервисов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взгляд назад, в середину/конец восьмидесятых годов, к истокам BPM подтверждает значение Германии как «прапородительницы» управления бизнес-процессами. Поэтому не должно удивлять, что именно предприятия в немецкоязычных странах вопросы организации производства обсуждают, в основном, в терминах управления бизнес-процессами. При этом – в отличие от конкурентов из Северной Америки или Азии – в центре внимания находятся отнюдь не технологические новинки, даже при обсуждении проектов цифровизации производства. Главным остаётся вопрос экономической эффективности. Ведь инновации внедряются не ради самих инноваций, а только тогда, когда доказана (или, как минимум, прогнозируется) их экономическая эффективность.

Управление бизнес-процессами играет выдающуюся роль для проведения изменений на предприятиях.

Она особенно важна в контексте глобальных, объединяющих множество предприятий цепочек создания стоимости. Бизнес-процессы – это интерфейс между целями предприятия и бизнес-стратегиями, с одной стороны, и информационно-коммуникационной инфраструктурой – с другой. Они координируют действия сотрудников, потоки информации, использование накопленных знаний и работу систем и вещей, повышая экономическую эффективность работы предприятия. Существенным фактором успеха оказывается способность качественно интегрировать прикладные программы и облачные сервисы по всей цепочке создания стоимости.

Именно эта роль связывающего звена между различными мирами делает BPM чрезвычайно актуальной темой в предпринимательском мире. Будучи построенным на испытанных стандартных методах, управлению бизнес-процессами приходится снова и снова обновляться, поскольку инновации в технологиях и сервисах приводят к инновациям процессов. Цифровая трансформация, индустрия 4.0, большие массивы данных, облака, распределённая экономика – список можно продолжать бесконечно – при внедрении их в практику производства неизбежно возникает тема управления процессами.



## Источники и литература

Gilchrist, A. (2016), Industry 4.0: The Industrial Internet of Things, Apress Media.

Harmon, P. (2014), Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3<sup>rd</sup> ed.), Morgan Kaufmann.

Raykumar, B. and Dastjerdi, A.V. (2016), Internet of Things: Principles and Paradigms, Morgan Kaufmann.

Richardson, C. et al. (2012), Embrace Five Disruptive Trends That Will Reshape BPM Excellence, Forrester Research.

Rosing von, M. et al. (2015), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM (Vol. 1), Morgan Kaufmann.

Schönthaler, F. (2014), BPM is Not for Programmers – It's a Business Tool and Makes Your Business Processes More Excellent, Proc. of COLLABORATE14 Technology and Applications Forum for the Oracle Community.

Schönthaler, F. et al. (2012), Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools, Springer.

Swenson, K. D. (2010), Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done, Meghan-Kiffer Press.

Swenson, K. D. et al. (2011), Social BPM: Work, Planning and Collaboration. Under the Impact of Social Technology, Future Strategies.



Инженер-экономист, Dr rer. pol. Франк Шёнталер закончил Технологический институт в Карлсруэ (KIT). Начиная с 1990 года он учредил целый ряд компаний, работающих в сфере консалтинга и информационных технологий в Германии, Австрии, Швейцарии, Великобритании, Испании, США и Канаде. В настоящее время Шёнталер – управляющий компаньон международной группы компаний PROMATIS и консультант крупных проектов по вопросам управления.



# Кросс-культурный менеджмент



Основой любого успешного взаимодействия двух культур являются навыки межкультурного взаимодействия, иными словами, способность позитивно настроиться на другую культуру и уважать инаковость других, умениеправляться с неоднозначными или двусмысленными ситуациями и действовать в любых обстоятельствах. Поэтому важно понимать различия типов культуры в бизнес-среде, а также ценности и стили общения и работы потенциального делового партнера. Открытость новому – это надёжный проводник по миру другой культуры. Способность признать существование другого мира и приложить усилия к его пониманию открывает дверь для общения с ним. Но это не означает, что собственной культурой нужно пренебречь или даже вовсе от неё отказаться. Гораздо важнее понять, что межкультурное сотрудничество представляет собой попытку настроиться на другой мир, не попадая в плен клише и предрассудков.

Знание межкультурных аспектов сотрудничества с бизнес-партнёрами и сотрудниками немецких компаний необходимо для лучшего понимания их поведения, образа мыслей и мироощущения. Поэтому ниже делается попытка описать основные межкультурные различия, дать рекомендации по разрешению неясных или даже конфликтных ситуаций и таким образом внести свой вклад в создание благоприятного климата сотрудничества с немецкими бизнес-партнёрами.

## Культура и её воздействие на международное сотрудничество

Давая весьма упрощённое описание межкультурных различий, мы свели комплексное понятие «культура» к особенностям национальных культур, чтобы оттенить разницу в манерах и формах поведения при деловых контактах. Итак, мы говорим о немцах, французах, американцах, китайцах и т. д., полностью отдавая себе отчёт в том, что за пределами нашего внимания остаётся громадный массив культуры каждой из этих стран. По сути, вниманию читателя мы предлагаем краткое описание ключевых ценностей этих культур, под влиянием которых формируется как стиль жизни, так и стиль производственного общения. Эти знания чрезвычайно важны для того, чтобы правильно выстроить взаимодействие.

Каждая культура уникальна и представляет собой закрытую, органически развивающуюся систему, в которой люди веками мирно сосуществуют, опираясь на исторический опыт взаимодействия друг с другом и окружающей средой. Мысли и поступки каждого из нас сформированы собственной культурой, воспитанием, социальной средой, средствами массовой информации, а также накопленным жизненным опытом. У каждого есть своё представление о другой культуре, которое под влиянием негативного опыта может привести к предрассудкам и возникновению барьеров, препятствующих общению и сотрудничеству.

## МЫ и Я – две абсолютно разные картины мира

Считается, что есть два основных типа социально-культурной среды: для одного типа характерно преобладание сообщества (коллектива) – «МЫ», в другом превалирует индивидуум – «Я». Известный голландский учёный Герт Хоффстеде, взгляды



Рис. 1: Картина мира в коллектиivistской и индивидуалистической культуре

которого популярны и в Германии, описывает и объясняет это принципиальное для ведения бизнеса различие национальных культур через понятия «индекс восприятия власти» и «индекс индивидуализма». Первый индикатор даёт представление о степени признания или отторжения производственной иерархии. Индекс индивидуализма показывает, какой подход преобладает на предприятии: индивидуализм или коллективизм.

Мир «МЫ» – это культуры Востока, ислама и Восточной Европы. История этих стран наполнена постоянной борьбой с разного рода угрозами: тайфуны, извержения вулканов, землетрясения, войны. Веками и тысячелетиями опыт борьбы за существование убеждал людей, что шансы выжить имеет лишь общество, стремящееся к сплочённости и гармонии. В мыслях и поступках всегда преобладают интересы группы. Среди членов семьи как первичной ячейки общества права и обязанности распределяются исходя из обеспечения благополучия всех. В Азии согласно принципам конфуцианства отец как кормилец семьи является центральной фигурой. Он абсолютно лоялен правителю, который всегда

попечителем



и мать как хранительница очага заботятся о благополучии семьи. Дети подчинены взрослым и всю свою жизнь обязаны повиноваться родителям и почитать их. Воспитание основано на фронтальном обучении, передаче опыта. Каждый человек в отдельности оценивается по способности интегрироваться в группу. Личность как таковая отесняется на задний план.

**Мир Запада** – «Я» берёт начало в конце 18-го века после отхода от монархического абсолютизма и начала эпохи Просвещения. Западный мир считает, что человек благодаря рациональному мышлению и поведению может устраниć все догмы и найти новый ответ на сущностные вопросы бытия. Идеальное общество – это то, которое руководствуется разумом, в нём все смогут жить без конфликтов. В центре находится отдельная личность, индивидуум. Воспитание построено рационально и нацелено на выработку способности самостоятельно мыслить и действовать. Мерилом для оценки человека и его трудовой деятельности служат его аналитические и методические способности, а также индивидуальные достижения. Цель – самоопределение, навязывание чужой воли отвергается. «Командная игра» отходит на задний план.

**Итог:** в этих двух культурах критерии, по которым оценивается поведение, диаметрально противоположны: то, что в одной признаётся позитивным, в другой отвергается. К примеру, красноречие в индиви-

дуализированном обществе рассматривается как позитивная черта. В колективистской культуре оно воспринимается скорее негативно,

поскольку трактуется как стремление показать себя, выплыть свою роль, что нарушает гармонию группы.

## КАК ПРОЯВЛЯЮТСЯ РАЗЛИЧИЯ ОСНОВНЫХ ТИПОВ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В ДЕЛОВЫХ КОНТАКТАХ?

### Стиль руководства и ожидания сотрудников

**В культуре «МЫ»** руководитель – это прежде всего **образец человека**, который как отец семейства заботится о гармонии среди подчинённых. Нередко он уже в почтенном возрасте, поскольку уже это обстоятельство может устраниć все догмы и найти новый ответ на сущностные вопросы бытия. Идеальное общество – это то, которое руководствуется разумом, в нём все смогут жить без конфликтов. В центре находится отдельная личность, индивидуум. Воспитание построено рационально и нацелено на выработку способности самостоятельно мыслить и действовать. Мерилом для оценки человека и его трудовой деятельности служат его аналитические и методические способности, а также индивидуальные достижения. Цель – самоопределение, навязывание чужой воли отвергается. «Командная игра» отходит на задний план.

Он скорее наставник и консультант: как правило, повышение получают сотрудники, глубоко знающие свою специальность, показывающие хорошие результаты, проявляющие личную инициативу. Идеальный сотрудник проактивен, действует с упреждением, он завоёвывает признание, уважение, авторитет и доверие в группе благодаря знаниям, умениям и активной позиции. Решения здесь принимаются в соответствии с мнением большинства, которое иногда может не совпадать с мнением конкретного индивидуума. Конфликты в коллективе принято анализировать и улаживать с привлечением сторонних посредников и тренеров, которые проводят семинары на эту тему.

### Как выстраиваются отношения

**В культуре «МЫ»** основой отношений, как правило, служат уже имеющиеся связи (происхождение, школа, университет), стиль коммуникации – сдержанный, соблюдаются условности, принятые в обществе.

В **культуре «Я»** отношения складываются на почве общности взглядов и опыта, полученного в школе и в профессиональной работе.

### Коммуникация в конфликтных ситуациях

**В культуре «МЫ»** первичная цель коммуникации состоит в построении и поддержании отношений, создании гармоничного климата. Как правило, существует два уровня коммуникации: первый – это уровень формальной коммуникации во время повседневной работы. Здесь неукоснительно соблюдаются существующая иерархия, действующие правила и традиции. Второй уровень – неформальный, когда коммуникация идёт хотя и в том же составе, но вне рабочих помещений. Во время совместного ужина или посещения бара могут подниматься острые темы с целью восстановить гармонию в команде.

**В культуре «Я»** острая или конфликтная тема, как правило, звучит без обиняков, поиск решения идёт на деловом (профессиональном) уровне.

### Немецкий бизнесмен и его сотрудники: самооценка и взгляд со стороны

Ниже изложены выводы автора, сделанные на основе обобщения опыта работы руководителем в ряде транснациональных корпораций, тренером, обучавшим (в основном, немецких предпринимателей) межкультурному общению, а также руководителем семинара на ту же тему в ряде высших учебных заведений Германии. Семинары строились таким образом, что после краткого введения в тему участники, работая в мини-группах, искали ответ на вопрос «Каковы особенности немцев, русских, китайцев и т. д.?». Затем каждая группа выносила составленный список на общее обсуждение. Важно подчеркнуть, что работа начиналась с «мозгового штурма», а к обсуждению переходили только после того, как иссякал поток спонтанного перечисления особенностей, характерных для той или иной культуры.

Ниже следующий список базируется на мнениях (в большинстве своём немецких) участников, однако учтены высказывания представителей многих других стран мира. Сделанные выводы помогут руководителю семинара правильно оценить уро-

вень знаний и культурологические особенности группы – как позитивные, так и негативные – и правильно построить занятие. Перечисленные ниже особенности немцев основаны на результатах, полученных в ходе тренингов (см. выше), которые проводились в разных странах мира в течение двух десятилетий. Список выстроен в соответствии с частотой упоминаний:

#### ► **Пунктуальность:**

Называется в опросах главным признаком немецких бизнесменов при сотрудничестве

#### ► **Перфекционизм:**

стремление к совершенству, в эту группу можно включить и такие характерные черты, как:

- любовь к чистоте и порядку
- честность и обязательность
- структурированное мышление
- методичность в планировании
- применение правил и стандартов
- стремление к определённости

#### ► **Прямота:**

эта особенность упоминается как немцами с опытом работы за ру-

бежом, так и участниками семинаров, принадлежащими к иной социокультуре. Другие особенности, связанные с прямотой:

- способность к критической оценке
- нейтрализация конфликтов
- готовность принимать решение

#### ► **Трудолюбие:**

самое частое упоминание для характеристики немецких бизнесменов.

Всякий, кто имел дело с немецкими бизнесменами, вероятно, согласится с такой оценкой. Однако такое описание больше похоже на созданный роботом образ немецкого бизнес-партнёра или его сотрудника. Разумеется, ни один предприниматель из Германии не похож на другого как две капли воды, и эти обобщённые качества проявляются очень по-разному.

Обозначения «тиично немецких» качеств выступают как своего рода нивелир, помогающий сопоставить эти качества немцев с присущими характеристиками, образом мышления и поведения в собственной культуре. Такое сравнение поможет правильно настроиться на контакты с немецкими бизнесменами.

## МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРАКТИКЕ



не попадая в плен клише и предрасудков.

### Как выстраивать отношения

Что касается выстраивания деловых отношений, то Германия – это особый случай. Автор не знает другой культуры, в которой доверие в такой степени основывается на рабочих отношениях. Такое рациональное поведение чуждо другим культурам и может привести к возникновению конфликтов. В немецкой бизнес-культуре доверие и соответствующие отношения формируются в первую очередь путём делового взаимодействия, из которого личные



**Пример: Рабочий обед во время переговоров немецких и французских бизнесменов**

О показательном в этом смысле конфликте рассказала одна из немецких участниц семинара: В дни переговоров с французами о заключении контракта она за обедом постоянно возвращалась к различным аспектам переговоров. Постепенно ей стало ясно, что такое поведение портит французам настроение. Вернувшись в Германию, она поделилась своими наблюдениями с одним из коллег, который объяснил ей, что французы сочли её поведение крайне невежливым. Как это принято и во многих других культурах, у французов совместная трапеза носит социальный характер и рассматривается как повод поближе узнать друг друга. Во время следующего визита к партнёрам дама из Германии постаралась соответствовать французским обычаям и во время обеда заводила разговор только на социальные и личные темы. В результате за десертом она услышала от своего французского контрагента: «Мы согласны подписать договор».

**Пример: Переговоры с одним из китайских клиентов**

Особенно яркой иллюстрацией может служить инцидент, произошедший во время переговоров о заключении крупного контракта между китайским заказчиком и одним из предприятий телекоммуникационной отрасли Германии. На высказанное главным инженером с китайской стороны желание внести некое техническое изменение один из немецких инженеров возразил: «Это плохая идея». На следующий день китайская делегация в полном составе не явилась на переговоры. Поинтересовавшись причиной, руководитель немецкой делегации узнал, что партнёры из Китая восприняли эту реплику как недопустимую грубость. Пришло направить письмо за подписью председателя правления с извинениями за якобы некорректную формулировку одного из малозначащих пунктов договора. Извинение за действительно прозвучавшие слова только обострило бы конфликт. Следствием было проведение для членов немецкой делегации семинара об особенностях китайской бизнес-культуры.

и социальные темы, как правило, исключаются. Помните, что при деловом общении с немцами частная сфера может быть табуирована. Избегайте актуальных конфликтных тем, если не хотите оказаться втянутым в интенсивную дискуссию. В Германии работу и частную сферу строго разделяют. От немцев часто можно слышать: «Дружба дружбой, а служба службой». В рабочее время немец, как правило, настроен обсуждать только факты и проблемы, относящиеся к работе. В Германии совместная трапеза с бизнес-партнёрами дословно звучит как «рабочий обед», что именно так и бывает.

#### Подарки/Коррупция

Понятие коррупции толкуется в Германии очень строго. Чтобы избежать неловких моментов, не делайте дорогих подарков и шикарных приглашений. Их не примут. Можно подарить компании, например, сувенир, сделанный народными умельцами.

#### Коммуникация

Ни в одной другой культуре конфликтные ситуации не разрешаются так открыто и впрямую, как в Германии. Основой служит поиск истины, стремление учесть всё до последней детали и добиться максимальной определённости. Для того, чтобы выстроить доверительные отношения с немцами, требуется именно такой стиль коммуникации. В общении с представителями других культур он может привести к возникновению конфликтов. Может случиться, что другая сторона воспримет услышанное как оскорблением и «ляжет на дно», а то и вовсе прервёт переговоры.

В других западных социокультурах, например, в английском и романских языках принятые более любезные формулы общения. Факты не излагаются в «голом виде». Пресловутая витиеватость языка дипломатов (то есть французского и английского) в этих культурах служит признаком образованности и хорошего владения языком, а это, в свою очередь, создаёт основу для общественного признания.

Весьма вероятно, что представителям большинства культур нелегко привыкать к немецкой прямоте и учитывать этот аспект, общаясь с немецкими бизнесменами. А немцы считают, что такая прямота неизбежна и служит установлению истинного положения дел. В немец-



**Пример: совещание по германо-французскому проекту**

Тренер-консультант из Германии проводил совещание немецкой проектной группы, руководителем которой был назначен француз. На совещании предполагалось обсудить содержательную часть проекта, сформулировать цели и принять соответствующие решения. Через несколько минут француз, бурно протестуя, покинул заседание: Он был возмущён тем, что цели и предполагаемые решения не были заранее согласованы с ним. Такая форма проектной работы француза была неизвестна. Он был настолько уязвлен тем, что был лишен возможности принять решение заранее, что вскоре остановил проект.

**Командная работа:** это основа немецкой бизнес-культуры. Каждый работает с полной отдачей и вносит свой вклад. Стремление отмолчаться настороживает, поскольку расценивается как желание что-то скрыть или получить только личную выгоду – либо делается вывод, что человек просто не в состоянии работать наравне с другими.

обсуждается ход работы по проекту и возникшие проблемы. В этом кругу совместно вырабатываются и принимаются решения. Немцы считают, что в других культурах такого обычая нет, а используемый американцами в подобных целях «мозговой штурм» они рассматривают как пустую трата времени.

#### Управление проектами

Сотрудники немецких компаний убеждены в том, что детальное планирование обеспечивает наилучшее качество, высокую производительность, безопасность труда, своевременность поставок и, в конечном счёте, ведёт к успеху. Подготовка к работе по проекту идёт исключительно на совещаниях, цель которых максимально подробно распланировать все этапы и комплексы мероприятий. После того, как в результате командной работы все детали согласованы, план проекта подаётся шефу на утверждение. Здесь в очередной раз проявляется особенность немецкой бизнес-культуры: во многих других культурах, в том числе западных, такие подробные планы не составляются.

Результаты совещания служат основой для принятия решения руководителем. Только в чрезвычайных ситуациях он будет напрямую вмешиваться в текущую работу подчинённых. При этом возникает опасность, что такое вмешательство вызовет разочарование и недовольство сотрудников, поскольку снимает с них ответственность.

Немцы используют понятие «культура совещаний», понимая его как традицию регулярных встреч руководящих работников, на которых

Когда ваши сотрудники вступают в прямой контакт с немецкими бизнес-партнёрами, будь то в устной или письменной форме, они должны пройти надлежащую подготовку – а если нужно, то и обучение – и полностью быть в курсе дела. Если сотрудники зарубежного партнёра в состоянии с ходу и со знанием дела обсуждать проблемные вопросы, то они, как правило, быстро находят общий язык с немецкими коллегами.

**Налаживание деловых отношений**  
Как правило, каждый потенциальный бизнес-партнёр из Германии готов откликнуться на интересное предложение. Первый контакт в большинстве случаев устанавливается по электронной почте. При этом обходятся без протокольных любезностей, сразу

## БИЗНЕС-КОНТАКТЫ С НЕМЕЦКИМИ ПАРТНЁРАМИ

#### Подготовка

Немецкие переговорщики ожидают, что их зарубежный контрагент придёт на встречу хорошо подготовленным. Предпосылкой успеха служат чётко сформулированные цели и тщательно подготовленная документация и аргументы, подкреплённые объективно изложенными доказательствами. В понимании представителей большинства (в том числе и западных) бизнес-культур концепция – это идея, которая излагается устно, а в письменной форме существует только как некий эскиз. В Германии концепцией считается письменный документ, составленный на основе проведённого информационного поиска и установленных фактов. Реалистичность концепции должна быть надлежащим образом обоснована.



“

**Предоставьте инициативу немецкому партнёру и не заводите разговоров на светские темы, чтобы он не стал нервничать из-за того, что время уходит впустую.**

называется конкретная тема, далее излагается суть дела. Следите, чтобы в письменных материалах не было орфографических ошибок. Наряду с немецким в деловом обороте широко используется английский язык.

#### Визиты

В отличие от вашей собственной культуры и опыта, когда посетителя и гостя часто принято плотно опекать и сопровождать, в Германии вы вряд ли можете рассчитывать на подобное эскортирование. Немецкие бизнесмены ожидают, что гость вполне самостоятелен и сам позабочился обо всем, что ему нужно для пребывания.

#### Первые минуты в компании

Приезжайте на встречу заблаговременно, запланировав достаточно времени, чтобы не опоздать из-за транспортных пробок и т. п. Если что-то подобное всё же случилось, поступите так, как ведут себя в подобных ситуациях немцы: извинитесь за опоздание, чтобы у ваших немецких партнёров не создалось впечатление, что их временем распоряжается кто-то другой.

Личное приветствие в начале переговоров сводится к рукопожатию, короткому взгляду в глаза и обмену визитными карточками, для которого не существует каких-либо особых правил. После обмена двумя-тремя фразами (как добрались,

где разместились и т. п.) начинается разговор на заявленную тему встречи. На этой фазе переговоров лучше предоставить инициативу немецкому партнёру, чтобы он не стал нервничать из-за того, что время уходит впустую.

#### Изложение идеи и презентация

Как правило, встреча продолжается от одного до двух часов (максимум) за исключением случаев, когда стороны уже ведут детальные переговоры. В Германии предпочитают письменную форму коммуникации. Поэтому подготовьте презентацию, в которой будет подробно изложена бизнес-идея, ваши намерения и цели. Во время подготовки продумайте все вопросы, которые могут возникнуть во время

переговоров и на которые вам придётся отвечать. Заранее подготовьте обоснованные и доказательные аргументы и факты с тем, чтобы использовать их при ответах на вопросы. Чем лучше вы подготовлены – тем вероятнее, что сделка состоится. Если потребуется, воспользуйтесь помощью эксперта по немецкому рынку.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможно, после прочитанного первый шаг на немецком рынке покажется вам сложным. Однако если вы точно определите свои главные интересы, то ваши действия будут не только естественными, но и успешными. В отношении Германии это значит, что, как правило, личные встречи не смешиваются с деловыми, а деловые встречи очень формализованы. Опыт показывает, что открытость новому и способность поставить себя на место другого оказываются надёжными проводниками по миру другой культуры.

#### Переговоры и контракт

Во время переговоров немецкий партнёр всегда будет стремиться сначала обсудить центральные темы и/или главные разногласия, так как принято считать, что, если невозможно достичь согласия по принципиальным темам, разговор о деталях излишен.

Заключение сделки всегда подтверждается документом, письмом или договором. То, что в других культурах называется «ударили по рукам», в Германии не признаётся. Если договор согласован и подписан, его условия абсолютно обязательны к выполнению и не могут быть произвольно изменены.

#### Социальные контакты

Не ждите, что немецкий бизнес-партнёр встретит вас в аэропорту и будет опекать вас вне рабочего времени. Как правило, обед организуется в столовой или другом месте, где обычно обедают сотрудники. Вечера вы, как правило, будете проводить по собственному усмотрению, возможно, воспользовавшись рекомендациями принимающей стороны.

#### После переговоров

И в этой фазе для поддержания контактов обычно выбирают письменную форму (электронная почта), которая позволяет зафиксировать результаты визита, достигнутые договорённости, дальнейшие действия, зафиксировать сроки и т. д. Изъявления благодарности и личные моменты излагайте как можно лаконичнее и постарайтесь сосредоточиться на фактической стороне дела.



Петер М. Халлер,  
Бизнес-тренер по  
межкультурной коммуникации:  
30-летний опыт руководящей  
работы в разных странах  
мира. С 1994 года ведёт  
подготовку сотрудников транснациональных  
корporаций перед командировками в другие  
страны (межкультурная коммуникация,  
организация и формирование команды).  
Преподавательская деятельность в проектах  
повышения квалификации в Африке,  
Восточной Европе и Азии.

Fisher, R. and Ury, W. (2012), Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in, Random House Business, New Edition.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), Cultures and Organizations: Software of the Mind (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw-Hill.

Kavalchuk, A. (2012), Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans – A Guide (2<sup>nd</sup> ed.), Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH.

Lewis, Richard D. (2005), When Cultures Collide, Nicholas Brealey.

Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.

Magee, D. (2003), Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan, HarperCollins.

Urech, E. (1997/2004), Speaking Globally – How to Make Effective Presentations across International and Cultural Borders, Kogan Page.

Wilson, P. (2009), Culture Wise Germany: The Essential Guide to Culture – Customs & Business Etiquette, Paperback.



# Корпоративная коммуникация



Глобальная конкуренция, а вместе с ней и конкуренция между предприятиями всего мира за рынки и клиентов становится всё более ожесточённой. Чтобы добиваться успеха в этой конкурентной борьбе, нужно уметь качественно и убедительно демонстрировать свой бренд и свою продукцию – лучше, чем это делают конкуренты. А это значит, что успешная коммуникация и профессиональная презентация играют решающую роль в соперничестве за рынки сбыта. Хорошо отлаженная корпоративная коммуникация манифестируется в узнаваемом корпоративном стиле (Corporate Identity) и фирменном дизайне предприятия (Corporate Design). Темы коммуникации определяются в соответствии с целевыми группами и распространяются через все инструменты. Для предприятий среднего калибра наиболее важными инструментами коммуникации являются цифровая коммуникация, участие в отраслевых выставках и система управления отношениями с клиентами.

В глазах общественности и, особенно, клиентов достижения предприятий должны восприниматься как не-повторимые и непреложные. Имидж, репутация и развитие бренда всё прочнее определяют предпринимательский успех. Таким образом, коммуникация с клиентами становится центральным фактором коммерческого успеха предприятия. Тот, кто намерен продавать свои продукты и услуги, должен сделать известными их, само предприятие и его бренд.

Одновременно обостряется конкуренция в сфере коммуникации, поскольку в мире постоянно растёт число коммуникационных каналов, открываются новые возможности, в этот процесс втягиваются всё новые люди и организации. Такое многообразие требует находить и осваивать те пути и средства, используя которые предприятие сможет «достучаться» до своих целевых групп.

При этом коммуникацию важно строить на базе предпринимательской стратегии, в которой чётко определены цели деятельности предприятия. Именно из неё выводятся стратегические цели в сфере коммуникации. Тем самым коммуникация как отдельная сфера деятельности предприятия интегрируется в стратегию руководства и становится её неотъемлемым элементом.

## Что следует понимать под коммуникацией?

Насколько разнообразна коммуникация сама по себе, настолько же многообразны подходы к этому процессу и его дефинициям. Так как здесь на переднем плане находится публичная коммуникация, ориентированная на рынки сбыта и коммерческий успех, то само собой напрашивается определение коммуникации в маркетинговом понимании: «Коммуникация означает передачу информации и значимых подробностей с целью управления мнениями, позициями, ожиданиями и поведением определённых адресатов соответственно поставленным специфическим целям».

На практике другие элементы этого понятия можно разделить лишь с большим трудом. В этом нет и большого смысла, если понимать коммуникацию как процесс комплексный и интегрированный. По определению немецкого ученого Манфреда Бруна, корпоративная и маркетинговая коммуникация включает в себя совокупность всех инструментов и мер, используемых

для того, чтобы дать представление о предприятии, его продуктах и услугах релевантным внутренним и внешним целевым группам.

Здесь маркетинговая коммуникация понимается и описывается как значимая часть коммуникации. В наборе инструментов маркетинга (продукт, цена, место и продвижение) в сущности речь идёт о том, чтобы с помощью инструмента «продвижение», то есть с помощью коммуникации, ориентированной на рынок, влиять на принятие клиентом решений. Этой цели подчинён широкий рабочий спектр: от независимой прессы и СМИ, принадлежащих предприятию, например, журналы для клиентов или сайт предприятия, и компаний в социальных сетях до средств распространения коммерческой информации.

В данной статье не затрагиваются вопросы внутренней коммуникации, то есть коммуникации с коллективом предприятия, хотя если говорить об интегрированной коммуникации этот аспект следует признать немаловажным.

## Какие основы нужны на практике?

Публикуется немало справочников и высказывается масса советов на тему, как убедительно и понятно выстроить коммуникацию, например, правильное использование возможностей электронной почты или подготовка грамотной презентации для деловой встречи. Здесь будет сделана попытка дать общее представление о всём спектре корпоративной и маркетинговой коммуникации. С учётом боль-

шого значения коммуникации для судьбы предприятия за эти вопросы в корпоративной иерархии часто отвечает первое лицо, либо член руководства, курирующий сбыт и маркетинг.

На основе выработанной предпринимательской стратегии прежде всего важно определить цели и целевые группы, с которыми предстоит выстроить коммуникацию. Целевой аудиторией могут быть, например, клиенты, потенциальные бизнес-партнёры, СМИ и общественность в целом. Очень важен набор тем и смыслов, которые планируется донести с помощью коммуникации. Они могут быть взяты с уровня предприятия в целом, бренда или конкретного продукта; разумеется, что могут быть представлены все уровни.

Когда эти элементы определены, можно переходить непосредственно к планированию мер по налаживанию коммуникации, включая набор инструментов, с помощью которых она будет осуществляться (см. раздел «Интегрированная коммуникация – дело первого руководителя»). Рекомендуется предусмотреть составление общего тематического плана, в котором на предстоящий отчётный год закладываются как обязательные мероприятия, так и бюджет под них.

Чтобы обеспечить достижение запланированных результатов, к процессу управления коммуникацией нужно подходить систематично и комплексно. Чем сложнее задачи и меры по их выполнению, тем важнее соблюдать это правило, которое относится как к налаживанию конт-



роля результативности проводимых мероприятий, так и к процессу коммуникации в целом.

Другим краеугольным камнем налаженной корпоративной коммуникации является узнаваемый корпоративный стиль предприятия (Corporate Identity) и фирменный дизайн (Corporate Design). С их помощью создаётся единый облик предприятия и его брендов, который важен, в частности, для внешних контактов. Здесь важно подчеркнуть необходимость унифицировать средства, используемые при коммуникации: шрифты, логотип в печатных СМИ и на сайте, в презентациях, на выставках и т.д.

### Новейшие тренды: Электронные СМИ

Основным направлением развития последних лет оставалась возрастающая роль электронных каналов в сфере коммуникации. Наличие собственного сайта организации уже давно само собой разумеется, но теперь к нему добавилось присутствие в социальных сетях, таких как Facebook и Twitter. Их преимущество заключается в том, что через них можно напрямую обращаться к потенциальным клиентам, прежде всего, молодым, и вести с ними диалог. Для маркетинговой коммуникации здесь открывается возможность общения с целевой аудиторией. Таким образом, социальные сети постепенно вытесняют классические каналы рекламы (объявления в печатных СМИ, рекламные ролики по телевидению).

Но и в последних сейчас можно часто встретить ссылку на сайт или QR-код предприятия или бренда. Считав этот код с помощью смартфона или планшета, легко попасть на соответствующую страницу в Интернете. Помимо такой рекламы создаётся всё больше и больше приложений для мобильных устройств, которые «заточены» на презентацию компании, конкретного бренда или коммуникацию с потенциальными клиентами на определённую тему. Большую роль в электронной коммуникации по-прежнему играют блоги, своего рода дневниковые записи на определённые темы. В них блогеры выражают своё личное мнение, но в совокупности эти записи способны оказать значительное влияние на формирование общественного мнения; правда, компании чаще всего используют этот инструмент для работы с потенциальными клиентами.

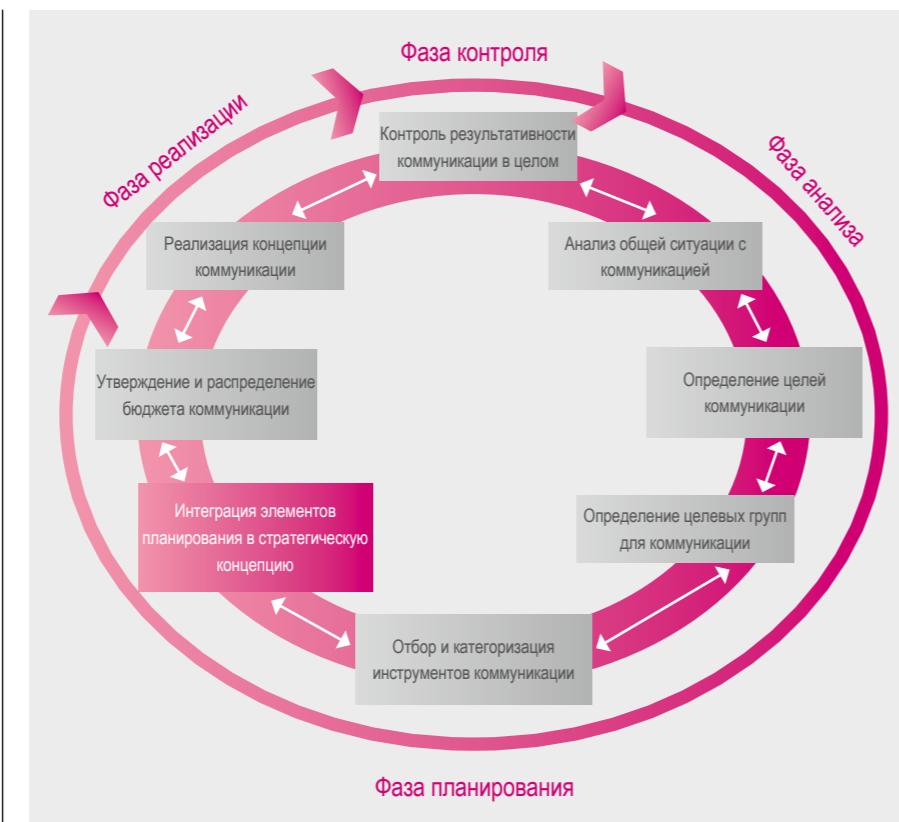


Рис. 1: Процесс управления коммуникацией в целом (планирование по методу top-down – сверху-вниз). При этом неважно, как идет процесс планирования: сверху вниз или снизу вверх. Важно получить согласованный общий результат планирования, обязательный для всех инструментов коммуникации.

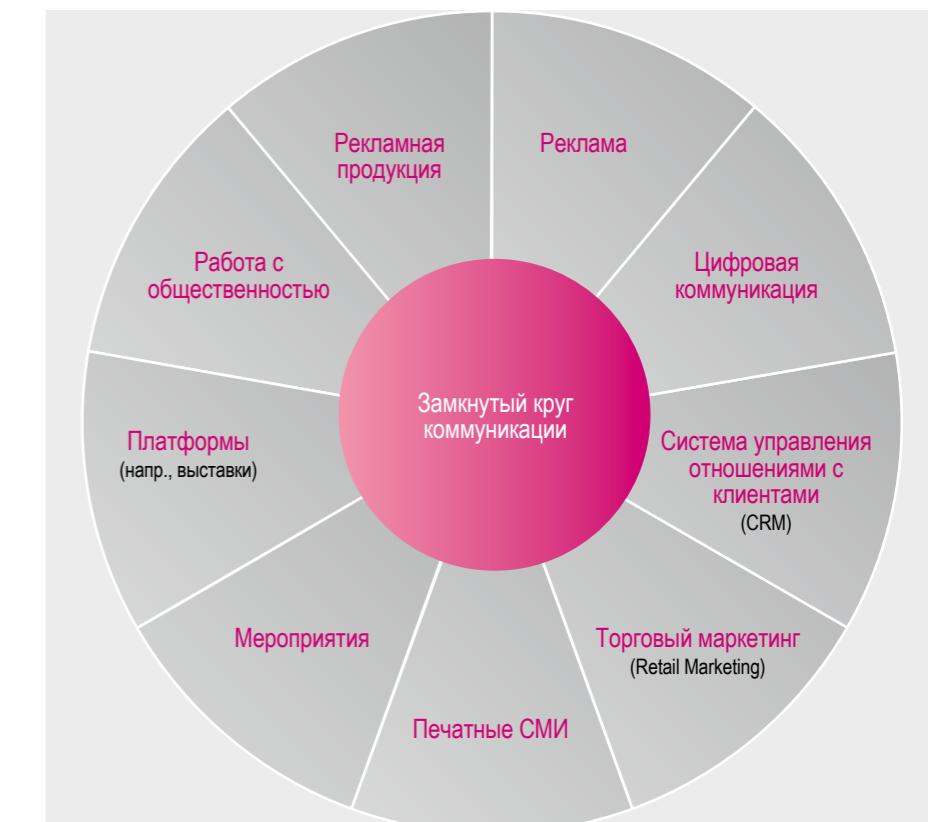
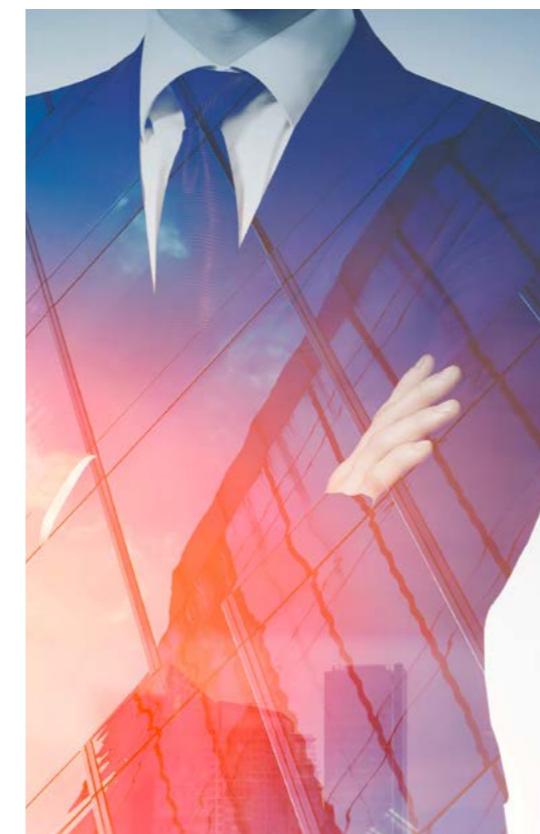


Рис. 2: Инструменты, позволяющие замкнуть круг коммуникации

Уже общим местом стала констатация того факта, что визуальный ряд (картина) чрезвычайно сильно влияет на впечатление о бренде или конкретном продукте. Цифровые возможности использования изображения, новые технологии его обработки и распространения многократно усилили роль зрительного впечатления для коммуникации. Особенно ярко этот тренд проявляется в отношении динамического изображения, то есть относительно коротких роликов, продвижение которых через такие платформы, как YouTube, может быть колossalным. Некоторым образом его использование пересекается с другим трендом, который можно назвать «интересные рассказы» (Storytelling). Увлекательно выстроенное повествование может в наглядной и занимательной форме изложить нужную тему и сравнительно долго оставаться в памяти адресата.

### Интегрированная коммуникация – дело главного руководителя

Интегрированной коммуникацией называется временнöе, формальное и – прежде всего – содержательное объединение всех мероприятий и

инструментов коммуникации. Опыт показывает, что на небольших предприятиях или в структурных подразделениях интеграция даётся легче, нежели в крупных организациях с разделёнными полномочиями и сложной оргструктурой.

При замкнутом круге коммуникации предприятие для каждой темы подбирает те инструменты, которые в данном случае дадут максимальный эффект. Не всегда обязательно использовать весь спектр данных инструментов, но все задействованные должны артикулировать одни и те же идеи! Только тогда можно говорить об интегрированной коммуникации, которая производит надлежащее впечатление на целевые группы.

Как уже было сказано, коммуникация всегда должна осуществляться на основе стратегических установок предприятия. Те (коммуникационные) цели и темы, которые из неё выводятся, дают ответ на вопрос, чего намерена достигнуть компания. После этого можно заняться оперативным планированием коммуникации, а также реализацией этих планов. При этом тут же воз-

никает вопрос, каким образом может и должна идти эта реализация. Ответ на него будет искать подразделение, отвечающее за работу в этой сфере. В тех компаниях, где нет достаточных ресурсов или нет сотрудников, умеющих работать с инструментами рекламы, принято привлекать сторонних исполнителей, например, рекламные агентства или фирмы, специализирующиеся на работе с общественностью.

Чтобы правильно ответить на вопрос «Делать самому или отдать на сторону?», нужно – наряду с оценкой внутренних ресурсов – определиться с бюджетом на эти цели. Коммуникация стоит денег. Поэтому до того, как составить перечень мероприятий, обеспечивающих замкнутый круг коммуникации, требуется своевременно позаботиться о соответствующем финансовом обеспечении, а исходя из выделенного объёма средств, решать, выпустить на них брошюру или вложить их в новый сайт.

Стороннего исполнителя следует снабдить кратким перечнем основных задач, которые ему делегированы. В этой памятке нужно

лаконично и чётко изложить всё, что обязан знать исполнитель для качественного выполнения порученной ему работы. В первую очередь, она должна содержать важные факты и условия, основные идеи, нужно также указать цели и целевые группы. Для реализации следует оставить для исполнителя (в первую очередь, для рекламного агентства) определённый простор, необходимый для нахождения творческих решений.

Однако решение приступить к реализации коммуникационных мер обычно принимает лицо, ответственное в компании за политику коммуникаций. Коммуникация – дело первого руководителя. Бывший председатель правления одного из известных немецких концернов однажды сказал, что скорее отдал бы заместителям право курировать юридический отдел. Но не сферу коммуникации! Собственно, данное высказывание в полной мере действует и в отношении средних по размеру предприятий. Нужно стремиться к тому, чтобы коммуникация на определённые темы входила в сферу ответственности одних и тех же сотрудников; если это не руково-

дитель компании и не его пресс-секретарь, то таким человеком должен быть руководитель соответствующего тематического направления. Здесь тоже действует принцип: для потребителя у компании одно лицо!

В любом случае важно, чтобы человек, представляющий компанию, умел говорить убедительно и продуманно, его слушатели чувствовали, что он уверен в себе, независим и готов подробно ответить на любой вопрос – будь то на выставочном стенде, благотворительном вечере или при посещении клиента. В сравнительно камерной обстановке не обязательно пускать в ход новейшие инструменты коммуникации: во многих случаях достаточно ограничиться общезвестными, такими, как презентация в формате PowerPoint на ноутбуке. Главное, чтобы не было технических сбоев, содержание излагалось наглядно и в доступной для собеседника форме. Как и повсюду в мире, в Германии высоко ценится коммуникация на языке страны. В крайнем случае, можно говорить на английском, этот язык понимают почти все.



## Источники и литература



### Примеры из практики

Для предприятий среднего калибра важными инструментами коммуникации, в частности, являются цифровая коммуникация, участие в отраслевых выставках и система управления отношениями с клиентами.

Если предприятию нужен зарубежный партнёр по кооперации, то сегодня поиск информации начинается с Интернета. Если сайта у предполагаемого партнёра не обнаружено или он сделан только на родном (для этого предприятия) языке (например, фарси), то немецкие предприниматели реагируют на запрос очень спорадично. Примером может служить одно из российских предприятий, которое искало в Германии компанию, которой оно могло бы поставлять пустотельные пластмассовые детали. На первые запросы об установлении контакта ответов не последовало или они были негативными. Во время стажировки в Германии российские участники озвучили эту тему. В порядке оказания консалтинговой помощи стажёру ситуацию проанализировали немецкие специалисты, которые помогли составить план оптимизации сайта предприятия. После того, как первые страницы сайта были переведены на английский, потенциальный клиент получил ещё один запрос – на этот раз с указанием адреса соответствующих страниц в Интернете. В результате, представители трёх немецких фирм, перейдя по этим ссылкам и познакомившись с размещённой там информацией, высказали готовность встретиться с российским предпринимателем для предварительных переговоров. Поэтапный план оптимизации сайта предусматривал следующие шаги:

- Шаг 1: Перевод на английский язык 2 – 3 основных страниц сайта
- Шаг 2: Перевод всех текстов сайта на английский язык
- Шаг 3: Создание на сайте раздела «Исследования и разработки» с информацией о том, как разрабатываются решения под заказ клиента и организуется производство такой продукции

- Шаг 4: Перевод важнейших разделов сайта на немецкий язык

Несмотря на возможности цифровой коммуникации и наличие такого источника информации, как Интернет, выставки по-прежнему остаются важным элементом налаживания контактов и позиционирования предприятия на рынке. Многие немецкие предприятия расписывают своё участие в выставках на пять лет вперёд и вкладывают много сил и энергии в подготовку. Большинство иностранных компаний-экспонентов, например, Ганноверской промышленной ярмарки или международной выставки обеспечения качества Control в Штутгарте, успешно завязывают контакты с немецкими предприятиями. Важно рассматривать участие в таких выставках как отдельный проект, имеющий этапы подготовки, участия, а затем обработки полученной информации с целью её дальнейшего использования. Причём основное внимание нужно уделять первому и третьему этапам. Важно для начала разослать потенциальным партнёрам по кооперации приглашения, выдержаные в едином корпоративном стиле. В ближайшие недели после первого контакта на выставке, во время которого были продемонстрированы образцы продукции либо набор услуг, нужно провести углублённые переговоры и передать потенциальным зарубежным клиентам (выслать по электронной почте) дополнительные материалы (на английском языке).

В средне- и долгосрочной перспективе не менее важно оптимально обслуживать уже имеющихся клиентов, внедрив систему CRM. Каждый зарубежный клиент должен быть закреплён за определённым сотрудником, через которого будут решаться все вопросы, связанные с его обслуживанием (Key Account Management). Для успешности долгосрочных связей данное условие обязательно должно соблюдаться в отношении технологически сложных продуктов и услуг. В качестве примера можно привести китайское предприятие, которое совместно с немецким партнёром разработало высокоточную систему управления токарными станками, за что в 2012 году получило статус привилегированного поставщика. Это стало возможным только благодаря тому, что на китайской фирме комму-

никацией и согласованием действий с немецким партнёром занимался один и тот же сотрудник. Доверие, возросшее в ходе сотрудничества, позволило ускорить процесс внедрения этой новой технологии. Китайская компания также осознала, что с отечественными клиентами нужно плотно работать, поскольку станок в силу сложности его конструкции требовал дополнительного обучения рабочих и обслуживающего персонала. Вместе с немецким партнёром была внедрена соответствующая система обучения, а также сервиса и технического обслуживания. Для того чтобы наладить оказание этих специализированных услуг, в Китае была выстроена и отлажена система CRM, включающая круглосуточно работающую «горячую линию» для клиентов.

Как показывают эти примеры, «для правильного позиционирования коммерческого предложения центральное значение приобретает система интегрированной коммуникации, поскольку благодаря ей выстраиваются долгосрочные и чёткие структуры памяти, а также ясное представление об этом предложении. Важно при этом охватить все девять сегментов замкнутого круга коммуникации и в зависимости от продукта, услуги, производственных процессов и калибра предприятия скомпоновать правильный набор инструментов.

Другим центральным элементом любой деятельности в сфере коммуникации является достоверность. Предприятие в принципе не должно допускать высказываний, не подкреплённых фактами, поддающимися проверке со стороны целевых групп. Сказанное, в частности, относится к прямой, личной коммуникации, при которой менеджеры или сотрудники выступают в роли коммуникаторов, например, во время презентаций или на выставках.

Как видно из приведённых примеров, для коммуникации особенно привлекательны темы, при освещении которых можно продемонстрировать технологическое или инновационное лидерство предприятия, а также подчеркнуть уникальные свойства его продукции/услуг. Это могут быть не только технологические «изюминки» продукции, но и особые способы производства и методы его организации. Каналом распространения такой информации могут служить публикации в отраслевых и специа-

лизированных изданиях, где наряду с описанием технологии будет присутствовать информация о предприятии. Подборка тем для коммуникации такого рода осуществляется на основе всё тех же стратегических целей.

Если само предприятие и его продукция имеют богатые традиции, это обстоятельство можно с пользой встроить в политику коммуникации. Не только изобретения, но и сами изобретатели, имена которых связаны с историей предприятия, подчёркивают его компетентность в соответствующих сферах, повышают степень достоверности актуальных высказываний и публикаций, укрепляют доверие к предприятию. Так, слоганом концерна Daimler AG до сих пор служат слова Готтлиба Даймлера († 06.03.1900): «Самое лучшее или ничего». Другой пример: Роберт Босх († 12.03.1942), которого и сегодня то и дело цитирует компания Robert Bosch GmbH. Примером проявления социально ответственного отношения к сотрудникам могут служить слова, ставшие философией предприятия: «Я плачу хорошие зарплаты не потому, что у меня много денег – у меня много денег потому, что я плачу хорошие зарплаты».

Наряду с запланированными актами коммуникации, где используются позитивные темы, складываются и ситуации, вынуждающие говорить на негативные темы, связанные с предприятием и его продукцией, например, в тех случаях, когда компания вынуждена отозваться с рынка часть товаров из-за обнаруженных дефектов. В таких случаях говорят об антикризисной коммуникации. Здесь крайне важно заранее подготовить план, по которому следует действовать в случае возникновения кризисной ситуации. В нём, помимо прочего, нужно расписать действия каждого исполнителя и – что крайне важно – указать, кто из руководства будет делать публичные заявления. В кризис и сразу после того, как он будет максимально быстро преодолён, особенно важно транслировать только согласованную, проверенную и прозрачную информацию.

## РЕЗЮМЕ

Без коммуникации и профессиональной презентации предприятий, брендов и продуктов дело не пойдёт. Только с ними могут быть достигнуты поставленные цели и получен выход на целевую аудиторию. Главный фактор успеха в бизнесе – это коммуникация с клиентом. Для её успеха требуется составить комплексный план, в основе которого – стратегические цели предприятия. Оперативный план коммуникации реализуется с помощью инструментов коммуникации.

Сегодня, при наличии многочисленных возможностей и каналов коммуникации очень важно средствами интегрированной коммуникации донести до целевой аудитории чёткое представление о предприятии, его продукции и важных на данный момент темах. В маркетинге будущего прямое и максимально адресное обращение к потребителю через электронные каналы будет играть центральную и всё более значительную роль. При этом общая ответственность за корпоративную коммуникацию, включая бюджетирование, остаётся за руководством предприятия.

Старый лозунг работы с общественностью по-прежнему актуален: «Делай добро и говори об этом!»

  
Юрген Э. Виттман, Daimler AG, руководитель архивов и коллекций Mercedes-Benz Classic, ответственный за долгосрочное тематическое планирование работы всего подразделения.

30-летний опыт работы в сфере коммуникации с клиентами на предприятиях Германии и в транснациональных концернах (отделы прессы и работы с общественностью, внутрикорпоративной и маркетинговой коммуникации).  
Контакт: Juergen.E.Wittmann@Daimler.com

 Argenti, P.A. (2015), Corporate Communication (7<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.

 Cialdini R.B., Morgan N. and Tannen D. (2013), On Communication, HBR's 10 Must Reads, Harvard Business Review Press.

 Christensen, L.T., Morsing, M. and Cheney, G. (2008), Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique, Sage Publications.

 Cornelissen, J. (2017), Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice (5<sup>th</sup> ed.), SAGE Publications.

 Hartley, P. and Chatterton, P. (2015), Business Communication (2<sup>nd</sup> ed.), Routledge.

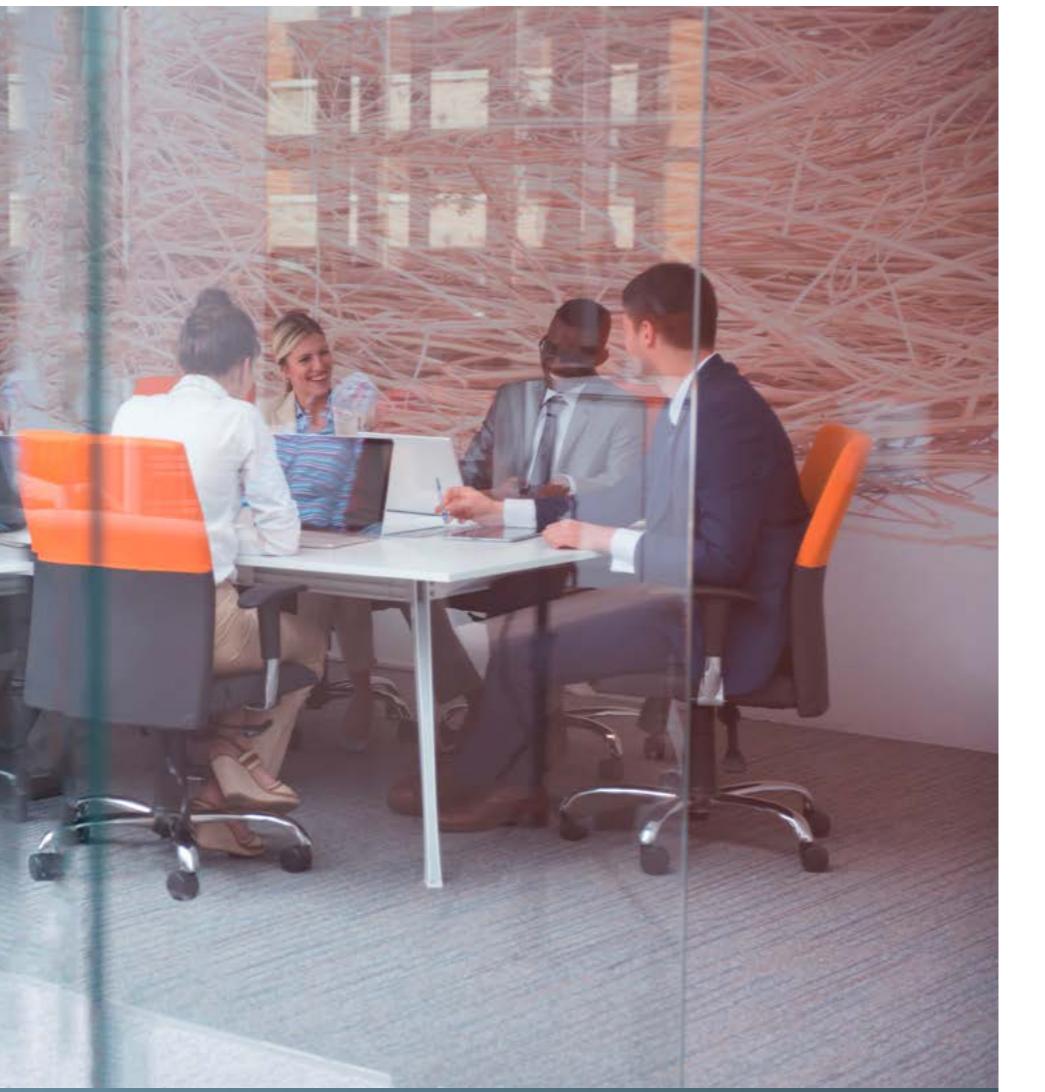
 Kelly, J.S., Jones, S.K. and Hagle, R.A. (2015), The IMC Handbook: Reading & Cases in Integrated Marketing Communications (3<sup>rd</sup> ed.), Racom Communications.

 Percy, L. (2008), Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and Practice, Elsevier.

 Wheeler, A. (2012), Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team, Wiley.



# Поиск зарубежных бизнес-партнёров



Малые и средние предприятия (МСП) постоянно ищут новые перспективы развития. Основываясь на хорошо проработанных видах продукции и услуг, хорошем знании местных и ближайших рынков и достаточном опыте работы, они готовы приступить к поэтапному освоению зарубежных рынков. Как правило, при экспансии предприятия следуют принципу концентрических кругов, а центр первого находится там, где предприятие начинало свою деятельность. Следующие круги образуются вокруг точек расположения представительств, филиалов и дочерних предприятий. Таким образом, поиск зарубежных деловых партнёров – это задача стратегического значения. Она является лишь одним из звеньев в цепочке других процессов, таких как изучение рынка или управление проектами.

Германия продолжает оставаться одной из крупнейших стран-экспортеров в мире. Статистика товарооборота с главными торговыми партнёрами наглядно подтверждает сформулированный выше тезис. По данным Федеральной службы статистики в 2015 году примерно 39 процентов всего объёма внешней торговли Федеративной Республики Германия приходились на соседние страны: Франция (7,9%), Нидерланды (7,8%), Польша (4,5%), Австрия (4,5%), Швейцария (4,3%), Бельгия (3,7%), Чехия (3,5%), Швеция (1,7%) и Дания (1,4%). Вместе с Великобританией (5,5%), Италией (5%), Испанией (3%), Венгрией (2,1%) и Словакией (1,2%) это составляет 56 процентов, то есть больше половины объёма всех внешнеторговых сделок. Используя критерий удалённости можно сказать, что большая часть вывозимых за пределы Германии товаров продаётся в радиусе 1000 километров. Это позволяет утверждать, что интернационализация немецких предприятий, как правило, представляет собой относительно медленный, последовательный и «естественный» процесс, повторяющий так называемую «кривую научения». Эта кривая и связанные с ней вопросы и ответы подробно рассматриваются в третьей части данной статьи.

Из перечня главных предметов германского экспорта хорошо видно, почему торговые отношения с Германией столь привлекательны для многих стран мира: в 2015 году Германия торговала с более чем 230 странами, хотя объём торговли, разумеется, сильно различался. По данным Федеральной службы статистики с 78 странами он превышал один миллиард евро, с 37 странами – 10 млрд, а с шестью – 100 млрд евро. Ведущими товарными позициями в 2015 году были автомобили и автомобильные компоненты (226 млрд евро), станки и оборудование (169 млрд евро) и химическая продукция (108 млрд евро). В сфере машиностроения Германия остаётся лидером, в том числе по многим видам приборов и оборудования, как-то: двигатели, подъёмно-транспортная и сельскохозяйственная техника, металлообрабатывающие станки, оборудование для пищевой промышленности, фасовочные и упаковочные линии, компрессоры, прецизионные станки и инструменты, оборудование для производства резины и пластмасс, типографская и бумагоделательная техника, текстильные станки, контрольно-измерительные приборы, промышленные

печи. Станки и машины, сделанные в Германии, пользуются большим спросом, поскольку при модернизации и автоматизации производственных процессов, появлении новых требований к обеспечению и повышению качества выпускаемой продукции, а также при мелкосерийном и штучном производстве они по-прежнему опережают конкурентов на мировых рынках. С учётом проводимого обучения и повышения квалификации персонала, работы партнёрств по разработке новых продуктов и технологий, а также отлаженных отношений с поставщиками комплектующих можно говорить о многообразных кооперационных связях, выходящих далеко за пределы простых экспортно-импортных сделок.

## Интернационализация малого и среднего бизнеса

Решение руководства МСП о выходе на внешние рынки означает, что взят курс на дальнейшее развитие компании. Такое решение принимается на основе точного расчёта имеющихся ресурсов, поскольку интернационализация потребует много времени и сил. Имеющийся персонал, скорее всего, придётся доучивать и переучивать, в повестку дня станет приём на работу новых сотрудников. Интернационализация всегда проходит поэтапно и в большинстве случаев начинается с экспортно-импортных сделок. Позднее к ним добавятся другие, более сложные задачи: производство по лицензии, потом кооперация, затем открытие представительств, закупочных бюро, торговля через Интернет и, наконец, создание дочерних компаний. Качественно новые требования, предъявляемые этой деятельности к соответствующему предприятию, в основном описываются такими параметрами риска, как «время» и «деньги».

Все перечисленные выше этапы внешнеэкономической деятельности в конечном счёте направлены на одну цель: получение коммерческой выгоды благодаря выходу на зарубежные рынки. Это, так сказать, наименший общий знаменатель. При экспорте собственных продуктов и услуг предприятие стремится использовать их эксклюзивность, чтобы «застолбить» долю на рынках, расположенных за пределами собственной страны. Закупки за рубежом тоже необходимы, если, например, в стране не производят оборудования, нужного для собственного производственного процесса, либо его параметры не соответствуют

предъявляемым требованиям. Кооперация, создание совместных предприятий, реализация совместных проектов предоставляют каждой из сторон возможность воспользоваться сильными сторонами партнёра (производственный опыт, знание рынка, лучшие возможности привлечения финансовых средств) и тем самым получить конкурентные преимущества.

Даже если эти меры требуют времени и связаны с необходимостью мобилизовать дополнительные финансовые ресурсы предприятия, они в любом случае запускают процессы и создают инструменты, которые позднее с лихвой окупают первоначальные затраты. К важнейшим из них относятся: изучение рынка (первичное и вторичное), а это – многочисленные поездки для поиска/подбора партнёров, выстраивания отношений с ними, ведение переговоров, заключение договоров, мониторинг выполнения договорных обязательств, управление проектами и контроллинг.

Таким образом, поиск зарубежных бизнес-партнёров оказывается лишь звеном в цепочке других процессов и неотделим от других инструментов: предприятие, которое смотрелось как единственно возможный партнёр, может при ближайшем рассмотрении оказаться беспerspektивным в смысле сотрудничества, например, из-за того, что по калибру оно значительно превосходит вашу компанию, поэтому будет доминировать на переговорах, не говоря уже о совместной внешнеэкономической деятельности. Или: есть замечательный кандидат для совместных экспортно-импортных операций, однако у него нет возможности/желания сотрудничать в рамках кооперации или совместного предприятия. Причина: он не может с достаточной для него точностью просчитать временные и финансовые риски. Если говорить о Германии, то в регулярно проводимых опросах большинство представителей МСП, отвечая на вопрос о видах внешнеэкономической деятельности, всегда ставят на первое место экспортно-импортные операции. Так, анкетирование 2200 действующих за пределами Германии немецких предприятий, проведённое торгово-промышленными палатами осенью 2013 года, показало, что 89 процентов из них используют экспорт как инструмент продвижения своих товаров и услуг. За ним с большим отрывом следуют малозатратные формы кооперационных связей, которые не требуют

создания юридических лиц (34%) и, наконец, учреждение дочерних компаний (примерно 30%). Только для десяти процентов опрошенных предприятий создание совместного предприятия представляется важным для освоения зарубежного рынка. При анализе результатов этого опроса нужно учитывать, что в ответе на соответствующий вопрос можно было указать несколько вариантов.

#### Предпринимательская практика: необходимые основы

До тех пор, пока предприятие существует на локальном, региональном или национальном уровне, основное внимание его руководители уделяют таким вопросам, как разработка новых продуктов, обеспечение надлежащего качества продукции, маркетинг и продажи, финансирование и контроллинг. Предприятие участвует в отраслевых выставках: сначала в качестве посетителя, потом обзаводится своим стендом. На этой стадии для того, чтобы вести целенаправленную подготовку к интернационализации, часто нет ни необходимости, ни мотивации, ни ресурсов. Можно утверждать, что нередко решающий импульс возникает случайно: из-за рубежа приходит электронное письмо с запросом, как правило, интересным. Переговоры приводят к сделке, которая, так сказать, пробуждает «зарубежный инстинкт» и заставляет «шевелиться» в этом направлении. Противостоять этому влечению и нелегко, и не нужно. Таковы предпринимательские будни и предпринимательская жизнь в целом. Другими – гораздо более объективными – причинами начать внешнеэкономическую деятельность могут быть: приход иностранных конкурентов на и без того перенасыщенный отечественный рынок, завершающийся жизненный цикл многих видов продукции, систематическое управление рисками.

Уже в этот «основополагающий» момент важно провести трезвый анализ и сделать первые шаги по целенаправленной подготовке к освоению зарубежных рынков. Прежде всего, речь идёт о выявлении (других) перспективных зарубежных рынков. Если при этом придерживаться принципа концентрических кругов, то количество потенциальных рынков сократится по чисто географическим причинам. Для более подробного анализа рынков, которые стоит принять во внимание, на первом этапе можно воспользоваться

результатами уже проведённых исследований. Очень хороший обзор страновых и отраслевых рисков делает компания Coface на своём сайте в разделе «Country Risk Assessment Map». Обширный материал для сравнения стран по разным критериям можно почерпнуть из материалов портала Countryreports. Этими и другими источниками в любом случае нужно воспользоваться, прежде чем начинать более адресное исследование собственными силами или заказывать его проведение специалистам. Подробную отраслевую информацию по разным странам мира можно извлечь из обширного архива GTAI.

Описанную выше работу нужно проделать ещё на этапе подготовки к экспортной деятельности. Надо сказать, что большинство аналитических инструментов бывают полезны экспортёрам именно для анализа зарубежного рынка с целью вывода собственных продуктов. Но как быть, если есть потребность в новом производственном оборудовании, ведутся поиски поставщика специальных компонентов, хорошего программиста для разработки конкретного программного решения или производителя запатентованного бытового электроприбора? А внутри страны таковых не имеется.

И здесь начинать придётся с поиска в Интернете. Полезными могут оказаться базы данных с информацией о поставщиках и порталах, помогающие подобрать партнёров по бизнесу. Для Германии поиск поставщика можно начать с портала WLW «Wer liefert was» («Кто и что поставляет»), запросы на котором можно вводить также на английском и французском языках. Например, в марте 2016 года на запрос «Spritzgießmaschinen» (оборудование для литья под давлением) портал выдавал информацию о 47 производителях. О величине предприятия можно судить по количеству сотрудников. У некоторых компаний указан год основания, что даёт представление об опыте работы в данной отрасли. В любом случае на основе полученной информации становится понятно, работает ли предприятие только в своём регионе, в Европе или по всему миру. Разумеется, присутствуют все контактные данные, так что в несколько щелчков мышью можно отправить запрос в адрес заинтересовавшего вас предприятия.

Позвольте сделать здесь небольшой экскурс: известные предприятия

– например, крупные экспортёры – ежедневно получают множество запросов из всех уголков планеты. Насколько серьёзным будет отношение к вашему запросу и как быстро вы получите ответ, целиком и полностью зависит от качества вашего запроса. Какая абсолютно необходимая информация должна обязательно содержаться в запросе, чтобы в ответ получить квалифицированное коммерческое предложение? Даже с учётом того, что технические детали и параметры могут существенно различаться, нужно придерживаться следующих правил: во-первых, имея в качестве адресата крупную компанию, постараться вычислить конкретное подразделение, которому будет поручено ответить на ваше письмо, и адресовать письмо непосредственно в этот отдел. Многие компании вывешивают в Интернете технические характеристики выпускаемой продукции – запрос с точным указанием типа или модели изделия заметно облегчит работу по составлению оферты. Часто станки и установки различаются по таким параметрам, как тактовая частота (производительность в единицу времени), мощность (kW), сила (kN), размеры (установочные и номинальные: длина, ширина, высота), тип исполнения (анalogовый, цифровой), место в модельном ряду (для новичков или профессионалов) и, разумеется, тип (марка, модель). Запрос, составленный на базе таких данных, позволяет быстро понять, что именно интересует потенциального покупателя, и подготовка соответствующего коммерческого предложения не займёт много времени. В любом случае такое письмо не приземлится в стопке с пометкой «прочее», а будет относительно быстро взято в работу. Если же в нём к тому же будут указаны все нужные для дальнейшей коммуникации реквизиты (название компании, адрес, контактное лицо с указанием должности, номера телефонов, факс, адрес электронной почты, адрес сайта в Интернете), то успешному налаживанию контактов или даже кооперационных связей ничто помешать уже не сможет.

Описанный здесь процесс подбора партнёра происходит за письменным столом. Всё, что нужно для этого – персональный компьютер, подключённый к Интернету. На этапе выбора рынка (для экспорта) и подбора поставщиков (для импорта) этот способ действует без каких-либо ограничений. Но затем возникнет необходимость сделать

следующие шаги – в прямом смысле этого слова. Начнутся интенсивные разъезды. Разумеется, первым пунктом на этом этапе будет посещение отраслевой выставки, после которой сложится довольно полное и объективное представление о ситуации на выбранном рынке. Выбирая выставки, которые стоит посетить, стоит обратить внимание на информацию, публикуемую Выставочным комитетом германской экономики AUMA. Дело не только в том, что на сайте этой организации легко найти информацию о выставках в Германии и других странах мира: там размещены и весьма полезные советы о том, как правильно подготовиться к участию в отраслевой выставке.

Какую информацию, полезную для внешнеэкономической экспансии, можно получить во время работы выставки? Создаётся достаточно полное представление о конъюнктуре рынка (количество конкурентов, их происхождение), о современном оборудовании, трендах, инновациях, заслуживающих внимания и предложения устроителей анонсировать кооперационные проекты экспонентов выставки. Очень часто посетители и участники – из-за нехватки времени и ресурсов – недооценивают пользу от выставочных мероприятий для специалистов. В любом случае следует – если совсем нет времени присутствовать на докладах – захватить с собой программу этих мероприятий, чтобы иметь перед глазами список актуальных тем и компетентных экс-



пертов, сведения о которых позднее можно будет разыскать в Интернете.

После начальных этапов проекта по выходу на зарубежные рынки, то есть в результате изучения рынков за письменным столом и первых поездок в соответствующие страны, создаётся достаточно большой массив информации о возможных партнёрах. Приведённая ниже матрица представляет собой довольно простой инструмент, позволяющий проанализировать и сравнить потенциальных партнёров с учётом уже названных факторов (см. рис. 1).

Матрица может быть дополнена другими конкретными пунктами в соответствии с индивидуальными требованиями и критериями. Каждый из перечисленных факторов получает

	Превосходно (6)	Отлично (5)	Хорошо (4)	Удовлетворительно (3)	Плохо (2)	Очень плохо (1)
Продукт		x				
Знание рынка	x					
Экономический статус			x			
Относительно сильная переговорная позиция				x		
Квалификация персонала		x				
Общее впечатление/ общая оценка	6	10	4	3		
<b>Всего баллов</b>				<b>23</b>		

Рис. 1: Матрица для оценки потенциальных партнеров

оценку по шестибалльной шкале, для получения окончательного результата начисленные баллы суммируются. Потенциальный партнёр, набравший больше всех баллов, «выиграл» и занимает первое место в составленном рейтинге. Не будет ошибкой – при всём стремлении к объективности – дополнить список критерием «Субъективная оценка партнёра». Такой анализ закладывает основу для дальнейшей интенсивной работы с партнёрами, занявшими первые строчки в рейтинге. Звучит сигнал, открывающий следующий раунд поездок, встреч и переговоров!

#### Последние тенденции: внутри страны и за рубежом

При налаживании деловых контактов за рубежом очень важна инициативность. Но есть немало компаний, которые оказывают сопутствующие услуги. При этом почти не имеет значения, как называются конкретные формы проводимых ими мероприятий: важно, что на этих встречах предприятия и предприниматели из разных стран знакомятся друг с другом. В последнее время стало модным называть подобные мероприятия «Brokerage Events» или «Matchmaking Events», или «Company Missions», или – совсем уж традиционно – «биржа кооперации».

Сформировалась Enterprise Europe Network – общеевропейская информационно-консультационная сеть для МСБ, имеющая представительства в более чем 60 странах.

В Германии выход МСП на зарубежные рынки интенсивно поддерживается (политиками) как на федеральном, так и на региональном уровне. Многочисленные меры поддержки в рамках программ стимулирования внешней торговли в первую очередь



адресованы предприятиям, делающим первые шаги на этом поприще. Важный элемент этой помощи заключается в том, что федеральные земли выделяют бюджетные средства на участие предпринимателей из регионов в различных специализированных выставках. Поездки предпринимателей и высокопоставленных политиков с целью ознакомиться с экономическими реалиями той или иной страны считаются эффективным инструментом государственной и региональной политики поддержки предпринимательства. Эти программы часто работают в связке с мерами поддержки инноваций, поскольку хорошо из-

вестно, что только инновационные продукты остаются лидерами рынка в долгосрочной перспективе. Ответ на вопрос, каким образом исконно иностранное предприятие может воспользоваться этими программами, будет дан в следующем разделе.

**Рекомендации иностранным партнёрам**

Для предприятия поиск зарубежных деловых партнёров – задача стратегического значения. Изложенные выше требования, связанные с успешным выполнением этой задачи, многообразны и весьма интересны.



#### Лучшие примеры из предпринимательской практики

Как внутри страны, так и при выходе на новые (зарубежные) рынки МСП ежедневно сталкиваются с разнообразными трудностями, большинство из которых неведомо крупным предприятиям: необходимость инноваций, нехватка квалифицированных кадров, перебои с финансированием. Искать решение этих проблем всегда лучше общими силами, организуя сообщества по сетевому принципу. Большой потенциал кроется в сотрудничестве учёных и предпринимателей. Ведь наука предлагает увлечённых своим делом и заинтересованных в практических результатах вузовских специалистов, которые занимаются в основном инновационной тематикой. В данном случае инновации – это не только продукты и услуги, но и освоение зарубежных рынков. Люди науки, в том числе студенты, приезжающие из-за рубежа, могут стать для предприятия ценными консультантами, когда речь идёт об анализе новых рынков и стратегии выхода на них. А для вузов большую ценность представляет практический опыт, получаемый студентами и научными сотрудниками на предприятии.

Ещё одним фактором успеха могут стать отраслевые и технологические кластеры. В них предприятия, тесно сотрудничая с наукой, получают

достаточно просто бросить взгляд на множество мер поддержки со стороны немецких организаций, адресованных прежде всего МСП в рамках их внешнеэкономической деятельности (см. раздел «Последние тенденции внутри страны и за рубежом»). Но реально ли иностранному предприятию воспользоваться этими услугами? Может быть, описанная масштабная система только маскирует предоставление национальных субвенций и подобна улице с односторонним движением?

Ответ прост и логичен: до тех пор, пока есть равный для всех доступ

к этим мерам поддержки, такие сомнения неуместны. А доступ действительно имеют все, как это видно из следующего примера:

Транснациональная компания, головной офис которой расположен не в Германии, намеревается выйти на южноамериканские рынки (Аргентина и Мексика). Несколько месяцев тому назад она открыла представительство в Германии. Знакомясь со страной, представитель фирмы обнаружил, что целый ряд организаций и учреждений Германии в разных формах оказывают поддержку МСП при выходе на южноамериканские рынки. Для того, чтобы получить доступ к этим мерам, он убеждает руководство компании в необходимости преобразовать представительство в филиал и зарегистрировать его в организационно-правовой форме ООО (GmbH). Дело в том, что тогда филиал с первого дня своего существования приобретает статут немецкого предприятия, на его деятельность полностью распространяется законодательство Германии (в том числе, закон об обществах с

ограниченной ответственностью), теперь предприятие ведёт бухгалтерский учёт, составляет баланс и платит налоги согласно немецким законам. Одновременно оно по закону вправе претендовать на финансовые средства, выплачиваемые в рамках поддержки немецких предприятий, выходящих на зарубежные рынки.

Возможно, этот пример поможет другим предпринимателям обрести более широкий взгляд на зарубежную деятельность и взвесить новые возможности. В любом случае двигаться к цели следует поэтапно (см. предыдущий пример). Поэтапно в этом случае означает: сначала открытие представительства (примерно на два-три года) и только потом регистрация GmbH. Такая рекомендация обусловлена не столько калькуляцией затрат – ведь инвестированым в уставный капитал GmbH капиталом уже с первого дня можно пользоваться как оборотными средствами – сколько потому, что предпочтительнее вариант здорового роста компании на зарубежном рынке.

доступ к прорывным технологиям. Региональные агентства поддержки бизнеса оказывают консультационную и финансовую поддержку таким проектам. В качестве примера можно назвать проект «Стратегии развития рынка для МСП» Института искусственных материалов в городе Люденшайд. Данная инициатива «нацелена на разработку мер, повышающих уровень конкурентоспособности предприятия в таких областях, как развитие специалистов, новые производственные технологии, зарубежные направления бизнеса, формы кооперации, источники финансирования, экзогенный рост предприятия, структурная оптимизация компании, а также потенциалы переноса производственных площадок в другие страны». Содержание проекта однозначно говорит о том, что интернационализация понимается исключительно в контексте общей предпринимательской стратегии.

Далеко не только благодаря высокому качеству изделий и услуг Германия является желанным партнёром в торговле и кооперации для многих иностранных предпринимателей. Высоко ценится и то, что при реализации внешнеэкономических и инвестиционных проектов германская сторона часто берёт на себя профессиональное обучение рабочим специальностям по модели дуального образования, принятой в Германии. Так, в сентябре 2014 года около 60 российских учащихся приступили к производственному обучению на немецких предприятиях. «В компаниях Globus и Selgros в Московской области, Bertelsmann Arvato в Ярославле, BauTex в Гусь-Хрустальном или КСА Deutag в Тюмени во многом реализуются немецкие стандарты дуального обучения, тесно связанного с производством. Будущие мехатрони-

## РЕЗЮМЕ

Германия многие годы была чемпионом мира по экспорту и продолжает оставаться важным игроком в этой сфере – и не только из-за большого объёма внешнеторговых операций. Германия – по-прежнему мировой лидер инноваций и устойчивого развития во многих отраслях. Предприятия страны много инвестируют в научные исследования и разработки. Не в последнюю очередь именно поэтому «невидимые чемпионы» (мира) из многих отраслей «проживают» в Германии. Превосходная система профорганизации даёт предприятиям возможность вести обучение по нужным им рабочим специальностям у себя на производстве. В Германии проводится множество престижных специализированных выставок, на которых можно познакомиться с новинками отрасли, обсудить их, сделать для себя важные выводы, найти будущих партнёров. И ещё: масса МСП, среди которых немало семейных, гарантируют своим сотрудникам, клиентам, а также отечественным и зарубежным партнёрам надёжное сотрудничество на многие годы и десятилетия вперёд. Ведь на этих предприятиях закладывают дальние горизонты планирования, а в качестве главной цели

неизменно называется устойчивое развитие.

Эти факторы успеха говорят в пользу того, что искать и устанавливать деловые отношения с немецкими предприятиями нужно, делая для этого шаг за шагом по лестнице международной кооперации, которая не бывает свободной от рисков. Первые шаги на этом пути могут быть весьма скромными и ограничиваться, например, успешно реализованным импортным контрактом. Не обязательно сразу же создавать совместное предприятие, гораздо важнее создать прочный фундамент доверия. А для этого потребуется время, терпение и настойчивость. Я желаю всем больших успехов на пути интернационализации!



Карsten Thies, владелец фирмы Karsten Thies Marketing, имеет 20-летний опыт работы по направлению «Маркетинг на внешних рынках» в Восточной Европе (дистрибуция товаров, создание предприятия и долевое участие в нём).

Компаньон совместного германо-украинского предприятия в Западной Украине.

- ▶ AUMA – Association of the German Trade Fair Industry
- ▶ Coface
- ▶ Countryreports
- ▶ European Secretariat for Cluster Analysis, Cluster organisations in Europe – insights from Bronze and Gold Label assessments
- ▶ Enterprise Europe Network
- ▶ Federal Statistical Office
- ▶ Germany Trade and Invest (GTAI)
- ▶ Step-by-Step Guide to Exporting. The Canadian Trade Commissioner Service
- ▶ VDMA – Mechanical Engineering Industry Association
- ▶ WLW – Wer liefert was. Marketplace for B2B products and services



# Ведение переговоров с иностранными партнёрами



Переговоры — это неотъемлемый элемент любой предпринимательской деятельности и повседневной работы специалиста и руководителя. Позитивный исход переговоров предопределяет успех предприятия. Чтобы результаты были выигрышными для всех, рекомендуется понять и выявить интересы обеих сторон по Гарвардской концепции и найти наибольшее количество вариантов и альтернативных предложений.

Глобализация и шагающая в ногу с ней интенсификация международной торговли привели к тому, что всё чаще возникает необходимость в переговорах с иностранными партнёрами. Согласно данным ВТО объём экспортно-импортных операций по сравнению с 1990-ыми годами возрос впятеро; экспортная доля Германии составила в нём 7,9 процентов, импортная — 6,4 процента (показатели за 2014 год). В процесс международной экономической интеграции оказались вовлечены — и не только в Германии — многие малые и средние предприятия. Сделки купли-продажи, равно как кооперационные проекты, осуществляются по всему миру.

## Что такое переговоры?

Обобщая многочисленные определения, переговоры можно характеризовать как интерактивную коммуникацию, в процессе которой ее участники согласовывают свои интересы, в том числе, относительно оценки товаров или событий (фактов), и стремятся достичь соглашения.

То, как люди общаются друг с другом, как они рассуждают и ведут себя, определяется культурой и структурами, в которых они выросли, приобретёнными и усвоенными ими ритуалами и образцами. При общении собеседников, принадлежащих к разным культурам, может возникать недопонимание, обусловленное разными способами проявлять эмоции, излагать мысли и действовать. Слушатель воспринимает не совсем то, что говорящий хотел донести до него с помощью вербальных и невербальных средств, поскольку сигналы генерируются и декодируются (читаются) в соответствии с правилами, существующими в двух разных культурах.

Наряду с различающимися системами ценностей и мышления, а также разными родными языками значительное влияние на переговорный процесс оказывают и такие внешние

факторы, как принятые в обществе иерархии, в том числе, организационная структура предприятия.

## ► 1. Подготовительная фаза

На этом этапе собирается информация, анализируются позиции сторон, формулируются собственные цели.

## ► 2. Контактная фаза

В начале переговоров эта фаза нужна для установления хороших отношений и позитивной рабочей обстановки. Стороны определяют порядок дальнейших действий.

## ► 3. Центральная фаза

Во время обстоятельного обсуждения предмета переговоров стороны обмениваются оферты и требованиями, выдвигают встречные предложения, делают уступки.

## ► 4. Фаза согласования

Стороны согласовывают детали и подтверждают достигнутые договорённости. Соглашение достигнуто, остаётся отработать формулировки.

## ► 5. Фаза реализации

Каждая из сторон приступает к выполнению своих договорных обязательств. В зависимости от конкретной культуры каждая из названных фаз может отличаться по продолжительности и/или содержанию.

## Основы

Во время переговоров о заключении трансграничных и межкультурных сделок руководители должны быть в состоянии достичь цели, ради которых заключается соглашение с зарубежными бизнес-партнёрами. Для этого, среди прочего, требуется вникнуть в систему культурных ориентиров партнёра, чтобы точнее понять и разобраться в его поведении, ожиданиях и особенностях реагирования. Одновременно это поможет осознать собственное поведение. На переговорный процесс непосредственное влияние оказывает разница в манере общения и стиле работы, разное отношение к фактору «время», а также

стратегия и тактика, которыми стороны пользуются для достижения согласия в ходе переговоров.

## Стиль коммуникации

Эдвард Т. Холл был первым, кто сделал межкультурную коммуникацию предметом научного исследования. Чтобы описать, какое значение придают люди, выросшие в разных культурах, незыгарному, личному и ситуативному контексту разговора, он делит формы коммуникации на высококонтекстуальные (high context) и низкоконтекстуальные (low context).

В сообщении с «высокой долей» культурного контекста лишь небольшая доля от всего объёма информации кодируется и передаётся вербально. Значительная часть информации уже знакома участникам коммуникации или же у них есть общие неформализованные (фоновые) знания. Большую роль во время такой коммуникации играют невербальные (жестикуляция, мимика, визуальный контакт) и паравербальные элементы (интонация, ритм и тон речи, громкость, паузы), при том, что непосредственно вербальные сообщения наполнены символами, намёками, иносказаниями и многозначительными сравнениями, понятными только в общем контексте разговора.

А вот при «низкой доле» культурного контекста основная часть информации передаётся в явной (верbalной) форме. Она не требует расшифровки и оставляет очень небольшое пространство для интерпретации. Контексту по сути не придаётся значения, адресату (слушателю) без обиняков сообщается суть вопроса. Общение идёт обезличенно и на деловом уровне. Практически все исследователи согласны с тем, что для немецкого стиля общения типична именно такая форма коммуникации.

Для немцев характерны эксплицитные формулировки: они прямо говорят то, что думают, как расценивают услышанное, что считают важным.

Любой переговорный процесс проходит несколько фаз:



Рис. 1: Переговорный процесс

Содержание, то есть «что», для них всегда на первом плане, фактору «как» они уделяют мало внимания, таким образом они стремятся донести содержание максимально чётко и однозначно. Из-за этого их высказывания могут восприниматься как недипломатичные и ненароком задеть собеседника. У немцев есть сложности с восприятием уклончивых, закутанных в контекст и неоднозначно сформулированных высказываний: они имеют склонность буквально понимать услышанное, игнорируя намёки и расплывчатые высказывания.

Критические замечания они формулируют, не особенно заботясь о том, чтобы их смягчить, поскольку считают, что главное в бизнесе – достижение поставленной цели, а эмоции только мешают. По мнению немецких переговорщиков, обсуждению подлежат исключительно деловые аспекты (цифры и факты). Убедительными они признают лишь объективные критерии, но не субъективные обстоятельства, как-то: эмоциональное выступление или хорошие отношения. Последние появляются в ходе работы и не могут быть основанием для заключения сделки. Поэтому немецкие переговорщики, не теряя времени даром, начинают переговоры по существу дела, следовательно, контактная фаза у них весьма непродолжительна.

#### Понимание фактора времени и отношение к нему

Описывая различное отношение общества и индивидуумов к времени и

связанный с ним подход к его организации, Э. Т. Холл в 1983 году ввёл понятия монохронных и полихронных культур (от греческих слов *chrónos* = время, *tónos* = один и *polys* = много). Для людей с полихронным пониманием времени характерно совпадение по времени нескольких уровней деятельности. Они одновременно занимаются несколькими делами (*several things at a time*), основное внимание уделяя поддержанию личных отношений, а не пунктуальной организации времени. В немецкой (монохронной) культуре время, наоборот, воспринимается как некое линейно организованное явление, которое разделяется на отрезки, следующие один за другим, как звенья в цепочке. Все эти звенья досконально планируются, отнесённые к ним операции основательно прорабатываются и последовательно (одна за другой) выполняются (*one thing at a time*). Нарушение такого порядка работы или возникновение помех крайне нежелательны. Пунктуальность ценится очень высоко. С таким пониманием времени хорошо соглашается и нацеленность немцев на задачи в отличие от представителей полихронных культур, нацеленных на отношения (людей).

Переговорный процесс тоже монохронен. После утверждения предварительно выработанной и согласованной повестки дня обсуждение вопросов идётpunkt за пунктом. При достижении согласия по очередному вопросу его обсуждение считается завершённым. Немцы считают, что благодаря системному и логично

выстроенному переговорному процессу, сочетающемуся с глубоким и детальным анализом поставленной проблемы, они могут справиться с любыми задачами. К тому же, предварительный анализ возможных ошибок или случайностей помогает свести неопределенность и оплошности к минимуму. Поэтому немцы тщательно готовятся к переговорам и составляют план их ведения. Для себя они определяют общее направление переговоров, возможные уступки и пытаются заранее определить, где они столкнутся с противодействием и какие аргументы может выдвинуть другая сторона.

Для самих переговоров это означает рассуждать логично и анализировать высказывания контрагентов, структурировать информацию по определённой схеме. Вначале на обсуждение выносится самый важный вопрос, затем следует его логическое обоснование, подкреплённое объективными аргументами. Проверяется обоснованность контраргументов и возражений, после чего выдвигается встречное предложение. Надо признать, что такой подход способствует систематическому и относительно быстрому нахождению решений, хотя подробный анализ сильно затягивает переговоры.

#### Стиль ведения переговоров

Избранный переговорщиком стиль – от крайне жёсткого до весьма мягкого – играет определяющую роль для хода и исхода переговоров. Жёсткий переговорщик упорно настаивает на выгодных для себя условиях соглашения, в том числе, за счёт уступок контрагента. Во что бы то ни стало он хочет взять верх и может пускать в ход разного рода трюки, блефовать или прибегать к угрозам. Такой переговорщик жёстко ведёт дело и резко ведёт себя с людьми. Мягкий переговорщик, напротив, не склонен портить отношения и уступает, идёт на компромиссы, как только чувствует давление. Он мягок с людьми и не склонен настаивать на своём.

Исходя из основных моделей поведения в конфликтной ситуации, когда в одном случае превалируют собственные интересы, в другом учитываются партнёрские, выводятся пять стратегий:

**■ Стратегия «lose-win»:** одна из сторон уступает (проигрывает) другой стороне.

ты следует назвать чётко и объективно, нужно избегать нападок на партнёра по переговорам.

#### ► 2. Отстаивать не позиции, а интересы

За озвученными позициями скрываются интересы и подлинные мотивы, которые следует выявлять. Почему контрагент занял эту позицию и для чего? Если участники переговоров не сумеют «докопаться» до реальных интересов сторон, как это было в примере с апельсином, может случиться, что путь к оптимальной реализации интересов будет отрезан.

#### ► 3. Искать новые возможности

На основе выявленных интересов возрастает количество вариантов, на основе которых можно найти решение, учитывающее интересы обеих сторон.

#### ► 4. Договориться о нейтральных критериях оценки

Оптимальное решение должно выбираться на основе объективных критериев.

Гарвардская концепция переговоров кардинально отличается от понимания переговоров как торга с фиксированными позициями, каковым является, например, процесс дистрибутивных (распределительных) переговоров. Они ведутся по вопросу распределения некого ограниченного ресурса, существующего в единственном экземпляре, и каждая из сторон торгуется за получение большего «куска пирога». Выигрыш одной из сторон означает потерю для другой, то есть речь идёт о типичной ситуации «win-lose». Дистрибутивный торг можно наблюдать, например, на восточном базаре. Покупатель стремится сбить цену, продавец настроен добиться максимально возможной цены. Зона потенциального согласия находится на линии между позициями сторон.

Для более сложной переговорной ситуации характерно наличие нескольких предметов переговоров. Наряду с ценой ими могут быть:

■ качество продукта

■ опции продукта

■ объём и сроки поставки

■ условия оплаты

■ возможности финансирования (кредитования)

■ гарантии

■ послепродажное обслуживание

■ обучение

■ перспективы последующих закупок

■ дополнительные услуги, например, маркетингового характера и т.п.

Хотя цена зачастую остаётся ведущим фактором, круг переговорных тем расширяется, что делает возможным «выигрыши благодаря обмену», таким образом, ещё до начала дележа «пирог» становится больше. Такой подход к переговорам называется интегративным. Одна сторона идёт на компромисс или формулирует дополнительную оферту по одному из пунктов, а другая сторона реагирует на это компромиссным предложением по другому пункту. Предположим, что продавец некого промышленного оборудования заинтересован в отсрочке поставки. Со своей стороны, он может пойти навстречу покупателю и предложить ему бесплатное обучение работе на этом оборудовании. Обе стороны хотя и уходят от своих максимальных требований, тем не менее, каждый из них получает большую долю того, что соответствует его потребностям, поскольку было учтено, что у сторон существуют разные приоритеты обсуждаемых тем. Как и Гарвардская концепция в целом, так и этот процесс обмена представляет собой ситуацию «win-win», прежде всего тогда, когда партнёры по-разному ранжируют обсуждаемые темы по важности. А вот если только одна сторона выходит из переговоров победителем («win-lose»), то её победа будет недолговечной. Дело в том, что проигравший рано или поздно заметит односторонность заключённого договора, станет исполнять его спустя рукава и будет избегать новых сделок с этим контрагентом.

Хотя переговорные стратегии в основном зависят от конкретной ситуации, личных предпочтений, расклада сил, конфигурации целей и потребностей, некоторые авторы связывают определённые склонности и манеры с принадлежностью к определённой культуре. Можно исходить из того, что принцип *win-lose* в Германии считается предосудительным, и немецкие бизнес-партнёры будут стремиться к решению, которое удовлетворило бы обе стороны.



Рис. 2: Переговорные стратегии



## Современные тенденции

В связи с глобализацией бизнес-процессов границы между национальными культурами размываются, связи становятся всё более многообразными и тесными. Практики ведения бизнеса унифицируются: методы управления, учебные программы в бизнес-школах приводятся к одному стандарту, стирается разница в процедуре деловых переговоров и заключении сделок. Между тем этот процесс идёт лишь на поверхности соответствующей культуры и не затрагивает специфические культурные нормы и ценности или поведенческие модели. Тем не менее, глобализация помогает участникам переговоров выработать систему общих ориентиров, и они

могут взаимодействовать, сводя к минимуму недоразумения и не нарушая баланса интересов.

## ВЫВОДЫ

Переговоры с зарубежными контрагентами ставят обе стороны перед новыми проблемами. Неодинаковость ожиданий плюс разные способы излагать свои мысли и планы, другие поведенческие привычки – всё это становится источником недоразумений. Немецкие переговорщики коммуницируют без недомолвок, рассуждают рационально и предметно; они сосредоточены на технической стороне, цифрах и фак-

тах. Переговоры ведутся на основе тщательной подготовки, по заранее разработанному плану, подробно обсуждается пункт за пунктом.

Авторы Гарвардской концепции рекомендуют обеим сторонам выявить интересы противоположной стороны и проработать как можно больше вариантов для их удовлетворения; тогда результаты переговоров будут приемлемы и полезны для обеих сто-

рон. Баланс интересов поконится на том, что стороны в чём-то уступают, а где-то настаивают на своём, но обе стороны идут на компромиссы.

## Рекомендации:

- Проведите основательную подготовку и определите:
  - Каковы мои главные, максимальные и минимальные цели?
  - Какие компромиссы возможны и что я потребую взамен?
- С самого начала продемонстрируйте, что Вы расположены совместно найти приемлемое и взаимовыгодное решение.
- Постарайтесь вдуматься в ход рассуждений другой стороны и докопаться до её интересов.

■ Подойдите к переговорам творчески, продумайте как можно больше альтернативных вариантов, соответствующих интересам другой стороны.

■ Придерживайтесь согласованной последовательности рассмотрения спорных вопросов и не подвергайте сомнению уже достигнутые договорённости.

■ Излагайте высказывания вашего визави своими словами, чтобы показать, как Вы поняли сказанное им.

■ Время от времени делайте резюме самых важных пунктов и позиций.

■ Помните, что для немцев важны объективные аргументы, даты, факты, нормы законов и мнения экспертов; они высоко ценят искренность и прямоту.

■ Страйтесь выражать свои мысли максимально понятно, однозначно и прямо.

■ Не стесняйтесь переспросить, если что-то осталось для Вас недосказаным или непонятым.



## Примеры из практики

Приводимые ниже примеры из практики затрагивают некоторые другие аспекты, важные для успеха переговоров: роль позиции, команды переговорщиков, поведения потребителей и т.д.

### Переговоры с производителем станков и оборудования из Германии

Г-н К. работает в одной из неевропейских стран исполнительным директором компании-производителя напитков. Свою первую встречу в Германии он проводит с поставщиком линий промышленного розлива напитков, экспортирующим свою продукцию во многие страны мира. Потенциальному зарубежному клиенту тепло, но коротко приветствует начальница отдела экспортта, которая потом уходит, поручив дальнейшие переговоры с гостем своему сотруднику г-ну Ф. При этом она абсолютно уверена, что гость, что называется, попал в хорошие руки, так как г-н Ф. очень компетентный и опытный работник. Однако г-н К. ожидал, что будет вести переговоры с равным ему по статусу сотрудником.

После рассказа о компании г-н Ф. ведёт гостя в помещение, где выставлены образцы оборудования, и начинает подробнейший, со всеми деталями рассказ о принципах и особенностях работы современной разливочной линии. Г-на К. – за неимением инженерного образования – обилие технических деталей быстро утомляет, если не сказать, изматывает. Ему гораздо важнее получить общее представление об ассортименте и ценах, поэтому он спрашивает, сколько стоит всё это великолепие. Немец же считает, что вопрос цены терпит, и невозмутимо перечисляет все новые и новые технические достоинства установки, поскольку думает, что тем самым ценность продукта в глазах потенциального покупателя толькорастёт.

В какой-то момент он бросает взгляд на часы, прерывает лекцию и приглашает гостя на чашечку кофе в комнату для переговоров. Там, желая всё же понять, что конкретно интересует клиента и насколько их продукция соответствует его потребностям, он начинает распрашивывать г-на К. о его компании, сотрудниках, технологиях, желательной мощности и производительности оборудования. Для г-на К. беседа постепенно превращается в подобие экзамена, если не сказать, допроса, поэтому он отвечает весьма уклончиво. Кроме того, по многим вопросам у него нет чёткого представления, ему важно сопоставить качество с ценой. Поэтому он снова и снова интересуется ценой.

Г-н Ф. интерпретирует обтекаемые ответы и «зацикленность» собеседника на цене как отсутствие реального интереса к сделке и подозревает, что его контрагент уже ведёт переговоры с конкурентами. Тем не менее, он готов сделать оферту по трём разным ценовым категориям. Г-н К. соглашается.

### Переговоры с немецким дистрибутором деликатесов

На выставке г-жа А., владелица кондитерской фабрики в одной из стран, не входящих в ЕС, знакомится с г-ном Б., который руководит в Германии небольшой компанией, занимающейся поставками эксклюзивных деликатесов со всего мира. Они договариваются о встрече, на которой намерены обсудить перспективы сотрудничества. Компания, принадлежащая г-же А., торгует экзотическими сортами кондитерской выпечки внутри страны, но уже примеряется к выходу на зарубежные рынки. Готовясь к встрече, она удостоверилась, что выпечка из её страны в Германии не продаётся, так что рыночная ниша для продукциии предприятия существует.

На встречу она берёт с собой несколько коробочек с образцами продукции. В переговорах кроме г-на Б. участвует г-н В., отвечающий за связи с поставщиками. Оба внимательно следят за презентацией, в которую г-жа А. включила и видеоролик с показом производства и готовой продукции. Она уверенно от-

вечает на все заданные вопросы, как правило, адресуя ответ г-ну Б.

Её немало удивляет, что слово *затем* берет не руководитель компании, а г-н В., который комментирует оферту и заявляет, что прежде чем фирма-дистрибутор примет решение о включении нового продукта в свой портфель, ему необходимо пройти тестирование. Такое условие г-жу А. не смущает, а вот заявление г-на В. о том, что упаковка никуда не годится, её буквально огораживает. Чтобы как-то прийти в себя, она предлагает собеседникам отведать привезённые образцы выпечки. Г-н В. отказывается, сославшись на непереносимость глютена, что приводит г-жу А. в некоторое замешательство, так как она никогда не слышала о такой болезни. А вот г-н Б., попробовав образцы, морщитсь и говорит, что вряд ли такое необычное сочетание придётся по вкусу немецкому потребителю.

Не обращая внимание на то, что г-жа А. явно чувствует себя уязвленной, г-н В. как ни в чём не бывало снова возвращается к вопросу о новом дизайне упаковки как необходимом условии для тестирования продукта на немецком рынке. По его мнению, более удачный вариант упаковки мог бы разработать маркетолог его компании. В итоге стороны довольно быстро договариваются, что после проведения технико-экономической экспертизы г-жа А. сделает новое коммерческое предложение.



Катерина Рунке с 2003 г. работает независимым тренером и преподавателем по межкультурному менеджменту и ведению переговоров, в том числе в рамках Программы

BMW по подготовке управленческих кадров. Проводит семинары-тренинги по менеджменту для обучающихся по магистерским программам в различных бизнес-школах, а также для сотрудников различных компаний. В Германии и за рубежом проводит практические занятия в рамках внутрикорпоративных мероприятий повышения квалификации руководителей и специалистов.

Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2012), Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In (3<sup>rd</sup> rev. ed.), Random House Business Books.

Hall, E. T. (1976), Beyond Culture, Anchor Books Doubleday.

Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990), Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans, Intercultural Press.

Katz, L. (2010), Negotiating International Business (2<sup>nd</sup> ed.), Booksurge.

Kavalchuk, A. (2012), Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans (2<sup>nd</sup> ed.), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Maude, B. (2014), International Business Negotiation: Principles and Practice, Palgrave Macmillan.

Opresnik, M. O. (2014), The Hidden Rules of Successful Negotiation and Communication. Getting to Yes!, Springer.

Salacuse, J. W. (2003), The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century, Palgrave Macmillan.

Schroll-Machl, S. (2008), Doing Business with Germans. Their Perception, our Perception (3<sup>rd</sup> ed.), Vandenhoeck & Ruprecht.



## Подготовка договора



Тому, кто осуществляет сделки с различными контрагентами, будь то юридические или физические лица (заказчики, поставщики, дистрибуторы, банки, арендодатели и т.д.), постоянно приходится заключать договоры. Сказанное относится не только к большим промышленным предприятиям, но и к МСБ, которому в силу ограниченности штатов особенно важна ясность в отношениях с контрагентами. Поэтому уже во время переговоров по контрактам необходимо выработать четкую структуру. Для этого очень пригодятся знания основных юридических принципов, урегулированных законом.

Без договора как основы отношений с контрагентами деловая активность в германской юрисдикции невозможна, как, впрочем, и в любом другом государстве. Германское право исходит из принципа свободы заключения договоров. Пожелания и представления другой стороны в большинстве случаев вполне реализуемы – при условии тщательной проработки содержания и формы договора. Набор таких договоров весьма велик: от многократно повторяющихся сделок (покупки продовольственных товаров в розничной торговле, приобретение комплектующих и сырья для производства и др.) до многотомных соглашений, предусматривающих сдачу промышленной установки «под ключ» или поглощение предприятия другой компанией. Содержание отдельных, часто встречающихся видов договоров регулируется нормами закона. Так, например, основы договоров купли-продажи, подряда, займа, оказания услуг, найма, а также договоров с торговым представителем закреплены в законе. Содержание любого из них можно изменять, приспосабливая к особенностям сделки в каждом конкретном случае. Впрочем, германское право в принципе допускает заключение и договоров других видов. Предметом договора может быть, например, франчайзинг, факторинг, форфейтинг, лизинг, хотя эти виды договоров в законодательстве отсутствуют. Перечень примеров можно продолжить. Содержание

договора может отличаться от предписанного законом, кроме тех случаев, когда его положения противоречат императивным нормам или нарушают основные принципы права.

В данной статье основное внимание удалено нормам Германского гражданского уложения (BGB) и Торгового уложения Германии (HGB). Соответствующие нормы в оригинале можно найти, набрав в поисковике Google «Gesetze im Internet» и выйдя на одноимённый портал. Там же размещены и переводы большинства законов на английский язык. Всем тем, кто имеет отношение к заключению договоров, следует, как минимум, ознакомиться с текстом соответствующих статей двух названных выше законов. Помимо переговорщиков, это нужно сделать всем сотрудникам, которые в ходе ежедневных контактов с клиентами обсуждают содержание будущих соглашений. В тех случаях, когда для трансграничных поставок применяется Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (CISG), которая имплементирована в германское материальное право, в тексте договора делается ссылка к соответствующей литературе.

### Заявления, лежащие в основе договора

Условием заключения договора является согласованная позиция сторон, поэтому необходимо наличие

сходных по содержанию заявлений сторон, участвующих в сделке.

При этом неважно, какая из сторон договора (например, покупатель) первой сделает коммерческое предложение (оферте). Говоря об оферте и её принятии, юристы употребляют термин «волеизъявление сторон». Заявление, направленное на заключение сделки, становится обязывающим, когда оно получено другой стороной договора. Для этого заявление должно попасть в сферу досягаемости получателя, то есть туда, где получатель без затруднений может с ним ознакомиться. Заявление, которое становится основой договора, должно содержать все его важные параметры (то есть полное наименование исполнения одной стороной и полное наименование встречного исполнения другой стороной) и быть сформулировано таким образом, чтобы получатель предложения мог выразить своё согласие коротким «да». В этой связи следует всегда помнить, что все эти заявления должны быть сделаны и приняты полномочными представителями сторон. Часто стороны сделки упускают из виду, что в обществах с привлечённым капиталом юридически обязывающие заявления полномочны делать только органы, названные в законе. В обществе с ограниченной ответственностью (GmbH) это исполнительные директора (управляющие), в акционерном обществе (AG) – правление.

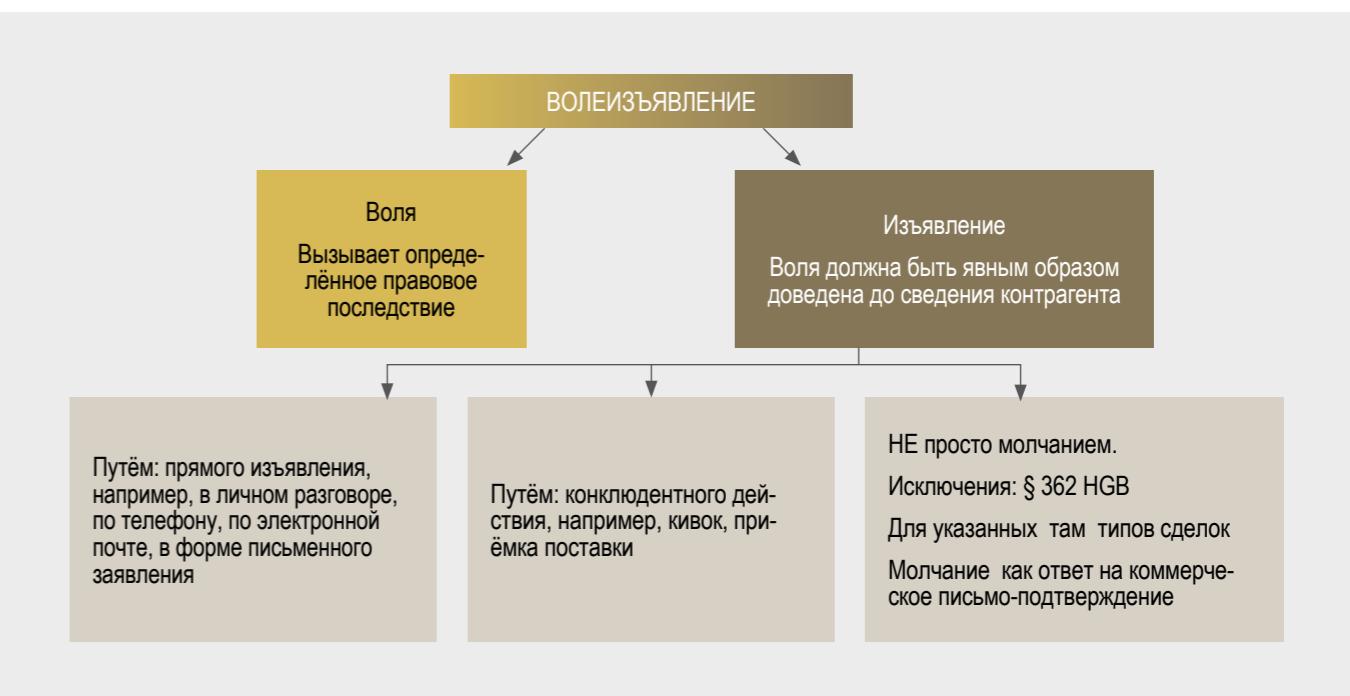


Рис. 1: Заявления, ведущие к заключению договора

Другим лицам, по общему правилу, нужно иметь заверенную доверенность.

На практике можно принимать заявление прокуриса, имя которого занесено в соответствующую графу Торгового реестра. Его полномочия регулируются законом. Что касается других лиц, то ознакомиться с видом, содержанием, объемом и подтверждением их полномочий следует своевременно, до завершения переговоров о заключении договора. Нужно учитывать и то, что на многих предприятиях существует правило двух подписей. В таких случаях юридическую силу имеют заявления, подписанные двумя ответственными лицами. В любом случае, достаточно полную информацию о представительских полномочиях можно почерпнуть из Торгового реестра.

### Переговорный процесс

В идеале описанный выше принцип оферты и её принятия на практике встречается, когда изначально ясно, что рыночная (переговорная) позиция одной из сторон гораздо сильнее, поэтому, как говорится, торг неуместен.

Однако в экономической действительности после получения оферты стороны нередко приступают к согласованию финансово-экономических и юридических деталей сделки. Тогда начинается «переговорный пинг-понг», то есть обмен предложениями, их обсуждение и отклонение – до тех пор, пока стороны не сойдутся на окончательном варианте. Договор считается заключенным, если результат переговоров удостоверен юридически обязывающими подсигиями. В такой конфигурации оферту делает обычно тот из партнёров, кто первымставил свою подпись под согласованым сторонами документом.

### Юридические правила

В любом случае, юридическая основа сделки складывается из многочисленных норм закона, которые в каждом конкретном случае, как кусочки мозаики, складываются в некий узор. Опытные переговорщики хорошо знакомы с этими основами. Ниже некоторые практические советы.

Оферта считается юридически обязывающей. После того, как её получил контрагент, отзыв (по общему правилу) невозможен. Законом не установлен обязательный срок, в

течение которого оферта должна оставаться в силе. Всё зависит от конкретного случая и сопутствующих ему обстоятельств.

Только если переговоры велись во время личной встречи или по телефону, оферта теряет силу, если она не была тотчас же принята. Итак, оферта считается бессрочной, если в явной форме не было указано обратное. Если в такой ситуации оферта не была немедленно принята, сторона, сделавшая предложение, например, продавец, может сразу после окончания переговоров обратиться к другим заинтересованным лицам или действовать каким-либо иным способом.

► **Практический совет:** указывайте срок действия ваших коммерческих предложений. Тем самым вы устанавливаете временную границу: обе стороны точно знают, в какой срок нужно ответить на предложение. Такая ситуация имеет и психологический аспект: сторона-получатель вынуждена оперативно рассмотреть оферту. У сотрудника, промедлившего с решением принять хорошее предложение, позднее могут появиться проблемы с начальством.

Оферта, срок действия которой не определён, может быть принята лишь до того момента, когда лицо, сделавшее предложение, может в обычных обстоятельствах ожидать получения ответа (на языке юристов – принятие). Понятие «обычные обстоятельства» в каждом конкретном случае определяется специально. При том должно быть учтено время почтовой пересылки (в два конца) плюс разумный срок обдумывания и составления ответа. Для стандартных сделок эти сроки могут быть относительно короткими, а для сложных – более длинными.

Если получатель отклоняет предложение, оно утрачивает силу.

Если предложение принимается другой стороной, то юридически обязывающий договор считается заключенным на основе предложения. На практике предложение не всегда принимается вовремя. Часто бывает, что сторона, получившая предложение, заявляет о его принятии уже после истечения срока, установленного оферентом или законом. Тогда на основе сделанных сторонами заявлений юридически действительный договор не может быть заклю-

чен, так как утратившая силу оферта не может считаться принятой. Тем не менее, запоздавшее заявление о принятии предложения не является ничтожным. Оно рассматривается как новое предложение, которое теперь должна принять или отклонить сторона, изначально бывшая оферентом.

Часто случается, что получатель модифицирует оферту. В этом случае договор не заключается, поскольку условия оферты не совпадают с условиями, выдвинутыми другой стороной. Здесь действует следующее правило: принятие предложения с дополнениями, ограничениями или иными изменениями считается отклонением изначального предложения. Модифицированное принятие рассматривается как новое предложение, которое предстоит принять или отклонить изначальному оференту.

В исключительных случаях договор может быть заключён и тогда, когда получатель не уведомляет оферента о принятии предложения. Обычно это происходит в тех случаях, когда оферент отказался от получения уведомления или, согласно обычаям, такое уведомление не направляется.

► **Пример:** покупатель заказывает некий товар и просит немедленно выслать его, что довольно часто имеет место при заказе запчастей.

Юридическая обязательность действий оферты может быть исключена. Например, так бывает, когда оферта содержит формулу «без обязательства». Это имеет смысл, когда оферент опасается перебоев поставок, появления «узких мест» на собственном производстве, возникновения транспортных или таможенных проблем.

Работая над заключением договора, следует помнить, что существует возможность применить оговорку «при условии». Такая оговорка может оказаться полезной тогда, когда в принципе имеется договорённость сторон о сделке, но выполнение обязательств зависит, например, от органов власти (разрешение на строительство, экспорт и т.п.). Если стороне договора не удалось предотвратить того, что условие сбылось, оговорка считается вступившей в силу. При наличии такой оговорки в тексте договора следует предусмотреть некие механизмы её применения в случае, когда оговорённое условие стало реальностью позднее, чем ожидалось.



Рис. 2: Прекращение действия оферты



Рис. 3: Заключение договора

### Юридические требования к форме договора

В принципе, не существует специальных требований в отношении формы заключения договора. Устный договор и даже договор, заключённый на основании конклюдентного поведения (когда стороны просто ударили по рукам), является действительным и не требует никаких дополнительных обоснований. Особые правила действуют, например, в следующих случаях: договор о купле-продаже земельного участка и тесно связанные с ним договоры, а также учредительный договор общества с ограниченной ответственностью требуют нотариального заверения. Требования к форме договора могут быть предметом соглашения сторон. Соглашение о письменной форме договора означает, что текст договора должен быть лично подписан договаривающимися сторонами. Если составляются несколько документов тождественного содержания, достаточно, чтобы каждая из сторон подписала экземпляр документа, предназначенный для другой стороны. Условие соблюдения письменной формы часто применяется для того,

чтобы избежать размывания сути договорённостей дополнительными устными соглашениями. Если стороны договариваются заключить договор в электронной форме, электронный документ должен быть снабжён электронно-цифровой подписью. К такому порядку подписания существуют жёсткие требования, которые пока трудновыполнимы. Если требования к форме договора не соблюдаются, он считается недействительным.

► **Практический совет:** Важные договоры нужно заключать в письменной форме, дабы в дальнейшем избежать недоразумений, по принципу: «Что написано пером, не вырубишь топором».

### Содержание договора

На заключительном этапе переговоров обе стороны фиксируют полученный совместными усилиями результат в форме письменного договора. Обычно этот процесс требует значительных трудозатрат, чего переговорщики зачастую не осознают. Хотя привлечение к составлению оферты и/или первого варианта договора опытного юриста

потребует дополнительных затрат, они обязательно окупятся в дальнейшем. Часто бывает, что стороны, не имеющие достаточного опыта, составляют договор, условия которого не полностью регулируют некоторые важные моменты. Если такой текст уже предъявлен переговорщикам, исправить его будет очень непросто. Поэтому правильно действуют те переговорщики, которые в самом начале перечисляют друг другу те принципиальные моменты, без согласия по которым сделка не может быть осуществлена. Очень часто стороны не имеют точного представления о том, какие моменты подлежат регулированию. Помимо всего рассматривать эту проблематику под углом управления проектом. Хороший договор отличается тем, что он понятен всем заинтересованным лицам, все знают, что скрывается за его формулировками, а обе стороны имеют права и обязанности, включая технические подробности и порядок платежей и расчётов, полностью урегулированы.

Чтобы подробности, относящиеся к условиям поставок, были применены на практике, рекомендуется использовать Incoterms 2010 (стандартные варианты условий поставок).

► **Важно:** при составлении договора следует всегда указывать, кто, что, когда, каким образом и где должен сделать, а также перечислять дополнительные документы, которые должны быть приложены к договору.

Из сказанного выше можно вывести содержание типового договора поставки, которое несколько меняется в зависимости от вида (например, приобретение потребительских или инвестиционных товаров) и особенностей конкретной сделки:



1. Стороны договора, представители сторон, подтверждение их полномочий.
2. Организационно-правовая форма сторон договора, подтверждающие документы, ИНН как дополнительный критерий идентификации.
3. Фактический адрес для переписки (с указанием улицы, а не абонентского почтового ящика).
4. Каналы связи (коммуникации).
5. Точное описание предмета договора.
6. Когда и где осуществляется поставка?
7. Как происходит переход прав собственности? Предусмотрена ли оговорка о праве собственности? Действительна ли эта оговорка в других странах?
8. Какие из условий поставок, предусмотренных Incoterms-2010, могут быть использованы? Все ли сведения указаны в соответствии со стандартом Incoterms-2010? Выполнимы ли налагаемые в соответствии с Incoterms-2010 обязанности?
9. Существуют ли обязанности оповещения?
10. Требуется ли для осуществления сделки приобретать лицензии, разрешения и т.п.?
11. Кто отвечает за это?
12. Что будет, если нужные разрешения не будут получены?
13. Какие технические спецификации действуют в отношении поставляемой продукции?
14. Существует ли право отказа от исполнения обязательств, если обнаружится, что одна из сторон не в состоянии или не желает выполнять договорные обязательства?
15. Какова цена сделки? В какой валюте и где производится платёж? Возможны ли скидки?
16. Есть ли дополнительные платные услуги?
17. Полнотью ли урегулированы вопросы, связанные с упаковкой?
18. Кто оплачивает доставку, упаковку и налоги?
19. В состоянии ли контрагент выполнить налагаемые на него обязательства (например, налоговые)?
20. Как будут осуществляться платежи? Предусматриваются ли особые формы расчётов (документарное инкассо, документарный аккредитив, банковское платёжное обязательство)?
21. Где происходит переход риска?
22. Кто отвечает за организацию доставки?
23. Каким образом сформулировано условие соответствия поставляемой продукции предмету договора? Существуют ли технические стандарты?
24. В этом отношении нужно ориентироваться на законодательство импортёра или экспортёра?
25. Предусмотрена ли обязанность исходитьовать продукт и обязанность уведомлять о результате?
26. Каковы последствия поставки продукции, не соответствующей условиям договора?
27. Существует ли риск нарушения прав третьих лиц?
28. Кто обязан выяснить это обстоятельство? (права на коммерческую собственность, авторские права)
29. Каков порядок рассмотрения претензий, связанных с качеством и безопасностью продукции?
30. Покрывает ли риски договор страхования?
31. Кто заключает страховой договор? Кто несёт издержки? Кто является бенефициаром?
32. В каких случаях стороны могут расторгнуть договор?
33. Нужно ли регулировать порядок возможной адаптации цены?
34. Каковы юридические последствия поставок недоброкачественной продукции либо поставок с нарушением срока или срыва поставок? В каком объеме возможно предъявление требований о возмещении ущерба?
35. Возможны ли договорённости об ограничении ответственности, установлении паушальной (общей) суммы возмещения ущерба или неустойки по договору?

#### Общие условия заключения коммерческих сделок (AGB)

Общие условия на практике обычно считаются частью договора. Это делается для того, чтобы облегчить подготовку договоров и заключение обычных сделок. Такие условия становятся составной частью договора, если использующая их сторона в явной форме извещает об этом своего контрагента или вывещивает их на видном месте там, где совершается сделка. Помимо этого, другая сторона договора должна иметь возможность ознакомиться с ними приемлемым способом. Впрочем, использование Общих условий требует согласия обеих договаривающихся сторон. Важно: в сделках между юридическими лицами требуется наличие договорённости об использовании Общих условий. При трансграничных сделках Общие условия должны включаться непосредственно в текст договора или доказуемо вручаться другой стороне как его составная часть.

Чтобы избежать недоразумений и соблюсти баланс сил, Германское гражданское уложение (кодекс) регулирует, в том числе, допустимость или недопустимость применения Общих условий.

Необычные условия не становятся частью договора. Положения Общих условий недействительны, если вопреки требованиям добросовестности они неправомерно ставят другую сторону в невыгодное положение.

► **Некоторые примеры:** Контрагент не может быть лишён права на выход из договора при нарушении обязательств стороной, использующей Общие условия. Ответственность за грубую неосторожность, умысел или ущерб лицам также не может быть исключена, равно как и ответственность при нарушениях элементарных договорных обязательств.

Если отдельные положения Общих условий недействительны, вместо них применяются нормы закона.

► **Практический совет:** перед проведением серии сделок с постоянным контрагентом следует провести переговоры о подписании с ним рамочного соглашения, которое послужит правовой основой для конкретных сделок. Благодаря переговорам о заключении договора стороны лучше понимают бизнес-процессы контрагента. Кроме

того, становится меньше рутинной работы.

#### Важные моменты при заключении трансграничных сделок

Наряду с общей проблематикой, для внешнеторговых сделок важен вопрос: материальное право какой страны будет применяться? Речь может идти о праве одной из договаривающихся сторон или о нормах какого-либо иностранного государства. Выбор применяемого права облегчается, если оба партнёра находятся в юрисдикции стран, присоединившихся к Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров (CISG). В этом случае действуют единые юридические нормы, которые переведены на языки

стран-членов Конвенции. Германия является членом CISG.

Далее следует подумать о том, что будет, если между сторонами возникнет спор, связанный с выполнением договора. Судебные органы какой страны – или, может быть, международный арбитраж – будут привлечены к его разрешению? Прежде, чем ответить на этот вопрос, нужно с максимальной точностью выяснить, исполнимы ли решения судов, будь то судебные органы государства или арбитраж, в той стране, где находятся активы контрагента. В остальном такие оговорки о подсудности споров или соглашения о третейском суде могут путём derogation исключить обращение в нежелательный суд.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ/РЕЗЮМЕ

Предпринимательская активность должна иметь солидную юридическую основу. Первый шаг к заключению договора состоит в составлении оферты и передаче её контрагенту. Заключение договора происходит путём принятия этой оферты. Оferта и её принятие должны по содержанию совпадать. В ходе переговоров о заключении договора могут возникать правовые обязательства. Письменное соглашение о намерениях помогает сторонам обрасти надёжную основу для дальнейших переговоров. По общему правилу оферта считается юридически обязывающей. Срок действия оферты зависит от многих обстоятельств и часто не определён. Его рекомендуется указывать в тексте оферты. Оферта должна содержать все существенные содержательные моменты договора. К определению содержания и формы договора сторонам следует отнести крайне обстоятельно. Хороший договор отличается тем, что он без пропусков регулирует, кто что когда как и где должен делать. Его положения очевидны и понятны тем, кому он предназначен. Общие условия заключения коммерческих сделок могут оказаться полезны, если ставится цель стандартизовать условия своих сделок. Если между сторонами уже наложены длительные связи, будет разумно составить и подписать рамочные соглашения. Это сократит оперативную нагрузку на сотрудников.

Данная статья основана на личном опыте автора, не претендует на исчерпывающее освещение затронутых

в ней вопросов и лишь расставляет ориентиры. До начала активной предпринимательской деятельности рекомендуется получить юридическую консультацию у опытного адвоката. Следует помнить, что именно установление трансграничных договорных связей требует максимальной осмотрительности.

Dr Andreas Frost является владельцем адвокатского бюро Dr. Frost в г. Ройтлинген. Центральное место в его адвокатской практике занимают юридические консультации МСП за рубежом. Консультирует владельцев бизнеса и руководителей предприятий по актуальным юридическим вопросам. Frost известен также как посредник-примиритель, помогающий в досудебном порядке улаживать конфликты в хозяйственной жизни (медиация). Контактные данные: dr.andreas.frost@t-online.de.

**Lingemann, S. and Mengel, A. (2016), Employment and Labor Law in Germany, C.H. Beck.**

**Mann, M. (2015), Commercial Contracts in Germany, C.H. Beck.**

**Nigel, G. and Foster, N. G. (2010), German Legal System & Laws, Oxford University Press.**

**Ramberg, J. (2011), ICC Guide to Incoterms 2010, ICC Pub. No. 720E.**

**Reimann, M. and Zekoll, J. (2006), Introduction to German Law, Kluwer Law Int'l.**

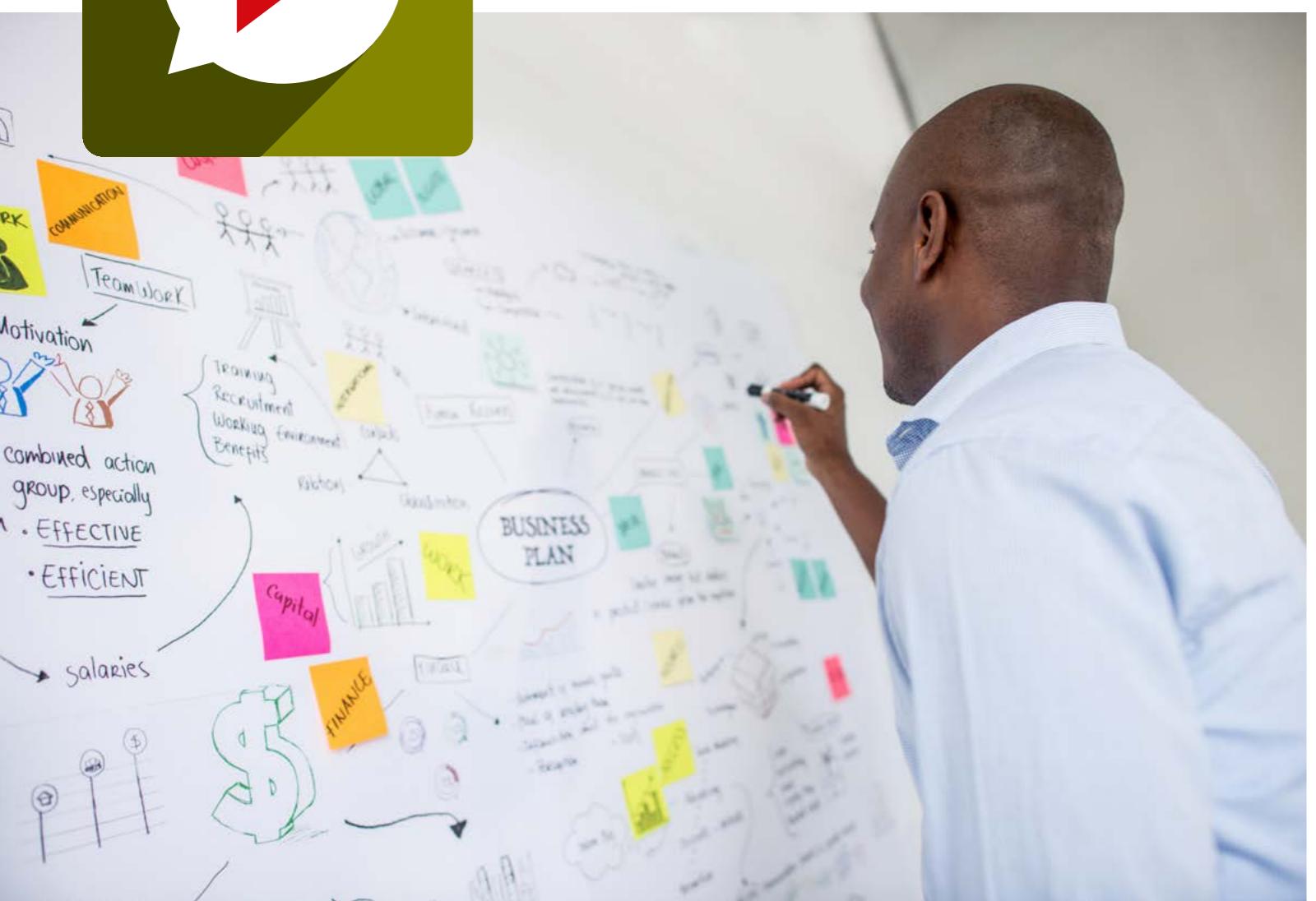
► **German Civil Code**

► **Commercial Code**

► **United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (Vienna, 1980) (CISG)**



# Бизнес-план



Для современной экономической среды характерна ликвидация торговых барьеров, размещение производства в странах с низким уровнем оплаты труда в условиях глобальной интеграции торговых и финансовых потоков. Под влиянием этих факторов существующие бизнес-модели должны регулярно проходить тест на соответствие постоянно меняющейся обстановке. Основными драйверами появления новых бизнес-моделей выступают цифровизация экономики и новые возможности коммуникации через Всемирную паутину. Это явление также называют «интернетом вещей». Под ним понимается подключение различных предметов к Интернету, их коммуникация друг с другом через Глобальную сеть, благодаря чему они выполняют определённые функции без вмешательства владельца.

Примером того, как быстро меняются существующие бизнес-модели, может служить компания Uber, которая предлагает по всему миру посреднические услуги в сфере такси, вытесняя с рынка уже давно работающие предприятия. Другой пример – Airbnb, предприятие, которое через Интернет организует размещение путешественников в 191 стране мира и составляет серьёзную конкуренцию классическим отелям. Однако изменения такого рода одновременно ведут к появлению новых шансов. Умение успешно руководить предприятием в стремительно меняющемся мире требует от менеджмента не только отличной адаптивности, но и ясных представлений о поставленных целях и средствах их достижения.

В таких случаях бывает жизненно важно с помощью бизнес-плана показать наличие шансов на успех. Для этого требуется фотографически точная картина рынка и план предпринимательских действий.

С одной стороны, разработка бизнес-плана заставляет руководителей чётко изложить собственные представления и убедительно сформулировать цели. С другой стороны, в бизнес-плане руководители предприятия информируют заинтересованных бизнес-партнёров о шансах и рисках, связанных с задуманной ими стратегией развития бизнеса. Бизнес-план придаёт решениям, направленным на удовлетворение потребностей клиентов прозрачность, что способствует росту доверия в успех предприятия. В сочетании с грамотным менеджментом бизнес-план образует основу для концепции устойчивого развития компании.

Таким образом, бизнес-план становится документом, нужным как для привлечения новых клиентов, так и для ведения переговоров с деловыми партнёрами. Структура, форма и содержание бизнес-плана во многом определяют шансы на успех предприятия, которое пока что существует только в головах его учредителей.

## Функции бизнес-плана

В бизнес-плане (другие обозначения: план развития предприятия, концепция развития бизнеса) находит отражение как стратегическая оценка исходной ситуации, так и перспективы предприятия или его отдельного подразделения.

Бизнес-план служит для упрощения коммуникации между национальными и зарубежными партнёрами по бизнесу, когда речь идёт об изложении (новых) бизнес-идей и ожиданиях от их реализации. В ходе взаимодействия с иностранными партнёрами эти инструментом могут воспользоваться обе стороны, он может стать основой для любой успешной кооперации. По общему правилу, основная идея бизнес-плана проверяется на инновационность идеи, перспективу рыночного спроса и ожидаемый экономический эффект. Поскольку внешние условия постоянно меняются, бизнес-план приходится непрерывно и оперативно адаптировать к актуальным условиям.

Структура бизнес-плана и, главное, глубина проработки деталей в первую очередь зависят от объема средств, которые необходимо привлечь, и стадии переговоров с

соответствующим партнёром. Если речь идёт о том, что нужно убедить потенциального инвестора (таковым может быть банк) в привлекательности своей бизнес-идеи, то банк часто предлагает скачать «болванку» бизнес-плана, размещенную у него на сайте. В этом шаблоне важные для кредитной организации критерии изложены в удобной для неё форме, позволяющей быстро принять инвестиционное решение.

Работа над формулировками бизнес-плана вынуждает его автора глубже продумать свою концепцию, а также изложить её логично и точно. Эта необходимость сама по себе делает ненужной дорогостоящую апробацию плохо продуманной идеи на практике. Одновременно появляется возможность убрать осознанные в ходе работы над бизнес-планом проблемы, переработав концепцию и обеспечив таким образом успешную реализацию задуманного.

Ценность бизнес-плана для будущего бизнес-партнёра или инвестора состоит в том, что он получает краткое изложение важной для него информации. Поскольку любой бизнес-план имеет примерно одну и ту же структуру, есть основа для быстрого сравнения разных проектов и возможность оперативно провести хотя бы предварительный отбор наиболее привлекательных.

## Работа над бизнес-планом

Как правило, главная цель, ради которой составляется бизнес-план, это привлечение финансирования. При этом неважно, идёт ли речь о создании нового или о расширении

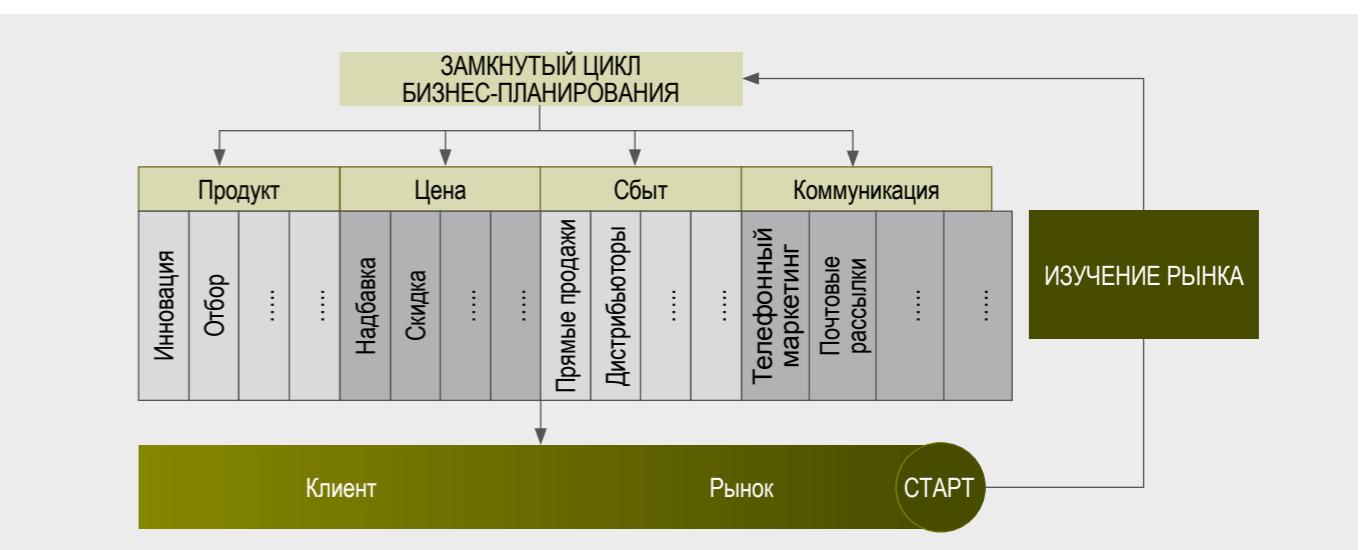


Рис. 1: Замкнутый цикл бизнес-планирования

уже существующего предприятия. Независимо от целей, излагаемых в бизнес-плане, важно изложить в нём основные сведения о проекте. Эта информация, во-первых, станет первым наброском бизнес-плана, который по мере внесения в него уточнений и дополнений будет изменяться до тех пор, пока не превратится в качественную концептуальную основу для окончательной версии. К упомянутым выше важнейшим сведениям относятся, например, бухгалтерские балансы, текущие планы, заключённые контракты плюс информация из внешних источников: обзоры рынка, публикуемые ТПП, банками, сделанные консультантами, партнёрами по бизнесу, информация с отраслевых выставок.

Такой подход называют замкнутым циклом, поскольку первый вариант бизнес-плана составляется на основе информации о продукте и рынках, затем он постоянно обновляется (см. рис. 1).

На начальном этапе бизнес-план служит для структурирования, планирования и контроллинга, дабы завоевать доверие бизнес-партнёров и выстроить долгосрочные отношения. При создании нового предприятия бизнес-план, как минимум, нужен для того чтобы обеспечить привлечение собственного или заёмного капитала. Он служит основой для начальных переговоров с инвесторами, банками, лизинговыми компаниями, фондами венчурного капитала, бизнес-партнёрами и т. д. Даже если фирма не нуждается в привлечении капитала, работа над бизнес-планом даёт хорошую возможность проверить экономические аспекты бизнес-идеи, а также увидеть слабые места, например, ситуацию на рынке.



вербовке топ-менеджеров и для информирования акционеров.

Как уже было сказано, содержание бизнес-плана в значительной степени определяется тем, по какому поводу он потребовался. Многие проблемы и вопросы последовательно снимаются в ходе работы над бизнес-планом. Подробное изложение планируемых действий одновременно содержит информацию для широкого круга заинтересованных лиц. Здесь следует заметить, что бизнес-план нередко входит отдельным разделом в проектное задание (project charter) и, следовательно, является важным элементом управления проектом.

#### **Структура и основные разделы бизнес-плана**

Во всём мире бизнес-планы имеют единую структуру. В зависимости от целеполагания бизнес-план может иметь объём от 10 до 200 страниц. Порталы для начинающих предпринимателей размещают в интернете подробную информацию и длинные перечни вопросов, подлежащих освещению, а также другие инструменты подобного рода. Качественный обзор сделан, например, ассоциацией поддержки начинающих предпринимателей «Prince's Trust» в Англии. Полезную для составления бизнес-плана информацию можно найти также на порталах KfW и Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi). Важней-

шие разделы бизнес-плана:

1. Резюме (краткое описание) проекта
2. История предприятия
3. Бизнес-идея
4. Продукт и инновация
5. Рынок и конкуренты
6. Выбор места размещения и организационно-правовой формы
7. Актуальная экономическая ситуация
8. Планы развития предприятия
9. Управленческий, кадровый и финансовый планы
10. Потребность в капитале, планируемое использование средств
11. Расчётная прибыль/убытки, а также балансовые показатели
12. Заключительные комментарии

Некоторые из этих пунктов – например, продукт/инновация, рынок/конкуренция и выбор места размещения/организационно-правовой формы – будут подробно обсуждены в следующих главах, поэтому здесь мы подробнее остановимся только на отдельных аспектах.

Одним из важных элементов бизнес-плана является краткое описание проекта. В этом разделе на двух-трёх страницах излагается суть бизнес-плана. Тем самым, адресат получает первое представление о предприятии. Цель и ключевые показатели излагаются лаконично и точно. Этот раздел бизнес-плана инвесторы читают в первую очередь – и дают первую оценку привлекательности для инвестирования. Поэтому важно, чтобы визуально эта часть выглядела привлекательно, язык был выразителен, а содержание подано интересно. Если резюме проекта оставляет читателя (инвестора, бизнес-партнёра, банка) равнодушным, остальные разделы бизнес-плана зачастую вообще не удостаиваются внимания.

Фундамент бизнес-плана образует коммерческая идея, на основе которой строится всё планирование. Тем важнее уже при изложении бизнес-идеи затронуть хотя бы некоторые из вопросов, которые возникнут при её рассмотрении. Какая потребность клиента будет удовлетворена? Как выглядит рынок и конкуренты? Можно ли заработать на реализации этой идеи? Если да, то как? Для этого придётся описать рынок, географический регион, организацию производства, а также продукт или продуктовую группу. Нужно будет

дать оценку и проанализировать ёмкость рынка и деятельность конкурентов.

Какой момент выбрать для составления бизнес-плана и старта запланированных инвестиций зависит, в том числе, от актуальной макроэкономической и политической ситуации. Бизнес-план должен реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Актуальным примером может служить российский рынок. Введение экономических санкций в одночасье привело к тому, что основа многих бизнес-планов стала зыбкой, устоявшиеся бизнес-модели пришлось подвергнуть кардинальному пересмотру, чтобы приспособить их к возникшей ситуации. Такая адаптация необходима, чтобы точнее оценить инвестиционные риски.

Потенциал новой бизнес-идеи можно измерить, в том числе, исходя из позитивного сценария развития бизнеса. Иными словами, предположив, что рынки будут быстро развиваться, меры по привлечению новых клиентов окажутся действенными, в результате можно рассчитывать на бурный рост. Такое описание не следует путать с постановкой недостижимых целей, наоборот, оно должно строиться на хорошо проработанной и реалистичной стратегии предприятия.

Рекомендуется разделить цели предприятия на кратко-, средне- и долгосрочные. Краткосрочность целей подразумевает их достижение в ближайшие 6 – 12 месяцев, среднесрочные планы должны быть реализованы в течение двух лет, а на воплощение в жизнь долгосрочных целей отводится до пяти лет. В рамках среднесрочного планирования определяется набор действий, темпы роста, планом предусмотрены инновации и заложены необходимые ресурсы. При долгосрочном планировании рассчитывается период окупаемости инвестиций. На рис. 2 представлен расчёт отдачи вложенных средств вплоть до точки безубыточности, которая определяется как момент, когда доход сравнялся с объёмом investированных средств. Начиная с этого момента у предприятия появляется прибыль. У стартапов этот период обычно длится от пяти до семи лет. При этом «break-even time after release» понимается как промежуток времени от запуска производства до получения первой прибыли (то есть достижения точки безубыточности).

Подобным образом анализируются крупные инвестиции. При расчёте окупаемости инвестиций важно учитывать все затраты. Наряду с первоначальной стоимостью (основных средств и т.п.) в калькуляцию вклю-

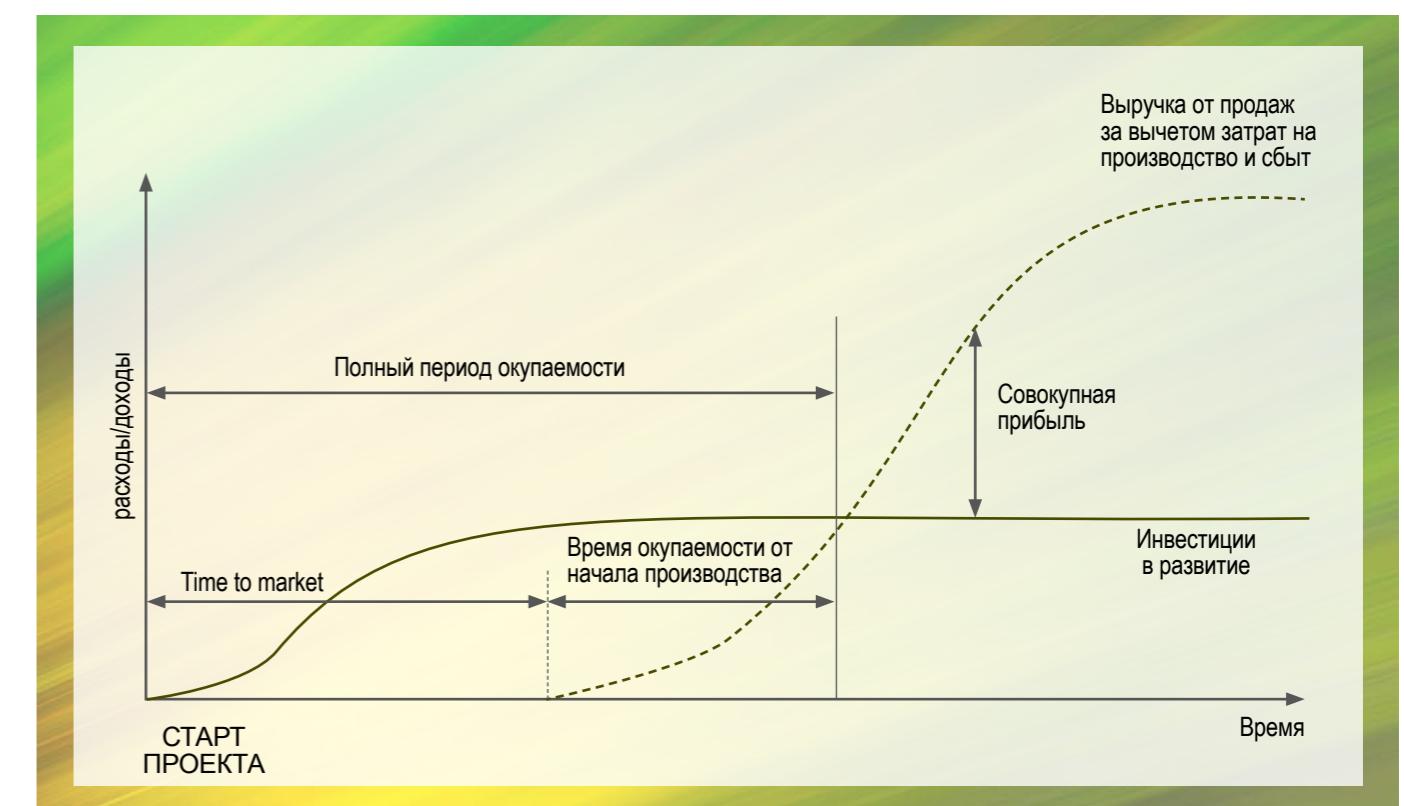


Рис. 2: График окупаемости инвестиций



## Бизнес-модель Canvas даёт хорошую возможность для совместного составления полноценного бизнес-плана.

чаются эксплуатационные расходы: стоимость энергии, ремонта и технического обслуживания (total cost of ownership).

### Canvas: новая бизнес-модель

Бизнес-модель Canvas (Канва) стала важным элементом составления бизнес-плана, позволяющим визуализировать бизнес-модель и протестировать её пригодность в предпринимательском аспекте. Модель была разработана Александром Остервальдером в рамках проекта Open Innovation (Открытая инновация), в котором участвовали эксперты из университетов, научно-исследовательских центров, стартапы и другие предприятия.

Многие эксперты считают, что Канва полностью заменяет устаревший бизнес-план. Автор не разделяет это-



■ **Ключевые ценности:** проблема клиента, которая решается с помощью продукта/услуги, либо его потребности, которые продукт/услуга удовлетворяет.

■ **Каналы:** различные инструменты интерактивного общения с клиентом, например, в ходе маркетинговых мероприятий, во время распространения (дистрибуции), поставок, послепродажного обслуживания.

■ **Связи с клиентом:** налаживание отношений, в частности, установление, поддержание и расширение связей. Задействуется вся палитра: от индивидуального подхода до высокой степени автоматизации, от интенсивного общения до контактов от случая к случаю.

■ **Источники (потоки) доходов:** потоки выручки, генерируемой продуктами/услугами с ключевой ценностью (value propositions) плюс ценовая модель. Часто ключевая ценность позволяет зарабатывать деньги различными путями (например, разовый платеж или/и абонемент).

■ **Группы клиентов (сегменты потребителей):** целевая группа продукта или услуги, то есть лица, которым новый продукт/услуга будет очень полезен. При этом пользователь не обязательно сразу же должен стать клиентом.

■ **Ключевые ресурсы:** основные кадровые, материальные и финансовые ресурсы, нужные для создания ключевых ценностей.

■ **Ключевые действия:** основные виды деятельности, обеспечивающие работу бизнес-модели.

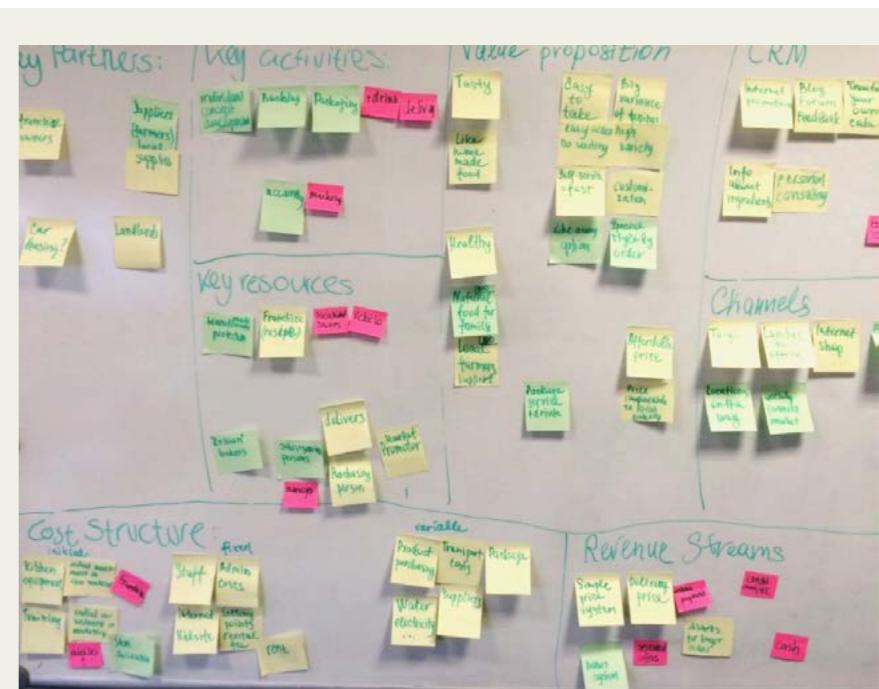
■ **Ключевые партнёры:** сотрудничество с неконкурентами, поставщиками, производителями продукции/операторами услуг с целью минимизации рисков и масштабирования бизнеса.

■ **Структура затрат:** затраты на ресурсы, деятельность, сотрудничество с партнёрами, иными словами, те расходы, без которых бизнес-модель нереализуема.

На рис. 3 расположено фото, на котором каждый из девяти компонентов наполнен конкретной информацией. Такой приём практичен, так как во время работы над моделью листочки с информацией можно легко удалять, добавлять и переносить из одного раздела в другой. Во время презентаций бизнес-модель, представленная в такой форме, легко поддаётся визуализации, её можно постоянно – шаг за шагом – дорабатывать.

Для международной кооперации особенно важен компонент «Ключевые партнёры», поскольку именно в сотрудничестве с ними товарами и услугами будет проложен путь на рынок Германии и страны-партнёра. Помимо этого нужно максимально точно проанализировать потребности в ключевых ресурсах и последовательно их наращивать.

Для этого на работу следует принимать людей, которые знают язык страны и обеспечат коммуникацию с партнёрами. Непременным условием будет и привлечение экспертов по таможенным вопросам и экспорту. Эти моменты обязательно должны быть отражены в подробном бизнес-плане.



OSTERWALDER BUSINESS MODEL

KEY PARTNER	KEY ACTIVITIES	VALUE		RELATIONSHIPS
		CHANNELS	COST CENTRES	
		REVENUE STREAMS		

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 97105, USA

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Рис. 3: Практический пример использования бизнес-модели Canvas

## Краткая памятка: Составление бизнес-плана

- 1. Уясните для себя бизнес-идею (2-3 дня). За основу можно взять бизнес-модель Канва (Canvas). Плотно поработайте с этой моделью, привлекая коллег, сотрудников и друзей. Сделайте подробное описание каждого компонента.
- 2. Составьте подробный бизнес-план (это займет от одной недели до трёх месяцев). За основу возьмите структуру, описанную в разделе «Структура и основные разделы бизнес-плана», и наполните её информацией.



## Примеры успешных бизнес-моделей

Бизнес-«идея» превратится в инновацию только тогда, когда она окажется успешной на рынке. Поэтому важно чётко сформулировать пользу для клиента, провести анализ рыночной среды и конкурентов. Бизнес-идея должна быть реалистична, подробно изложены доказательства её перспективности. Только практика покажет, приведёт ли она к успеху или нет.

Например, немецкие предприятия склонны к подробной проработке технологии производства и не уделяют должного внимания рыночным аспектам её применения. Слишком много энергии зачастую вкладывается в научно-исследовательские проекты. Составление бизнес-планов, основанных на масштабных рыночных исследованиях, нередко считается излишним.

А ведь подчас плоды на рынке рожинает не компания-инноватор, а предприятие, которое позднее, но успешнее смогло продавать на рынке подобный продукт. Такие предприятия называют компаниями-эпигонами («повторителями»). Так, фирма Lotus первой создала программу

- 3. Основное внимание уделите разделу «Резюме проекта», дайте подробное разъяснение Вашей бизнес-модели, способное убедить потенциальных инвесторов.
- 4. Помните, что, например, инвесторы из Германии, как правило, стремятся получить максимально подробную информацию. Поэтому нужен детальный анализ, опирающийся на конкретные цифры.
- 5. Проведите пробную презентацию Вашего бизнес-плана для друзей и знакомых. Вы должны быть в состоянии изложить Вашу бизнес-модель за 60 секунд и убедить слушателей в её привлекательности (elevator pitch/ speech). Для этого нужно заранее выделить и отредактировать «ключевые высказывания».
- 6. Приступайте к осуществлению бизнес-плана. Используйте его теперь как инструмент контроллинга. Сформулируйте на его основе ключевые показатели эффективности (KPI) для стратегического планирования. Постоянно адаптируйте его к меняющейся внешней среде (рынок, политические факторы и т.д.).
- 7. Продвигаясь к намеченным целям, обращайте внимание на оптимальное использование ресурсов и своевременное прохождение чётко обозначенных этапов.

обработки электронных таблиц и вышла с ней на рынок. Компания Microsoft подхватила эту идею и на основе опыта первоходца разработала собственный продукт. Сегодня Excel – лидер рынка.

Другой пример: выход на американский рынок одноразовых пелёнок для малышей фирмы Chux в начале 1960-ых годов. В то время большинство молодых мам пользовались тканевыми пелёнками, одноразовые считались вредными для малышей. В результате фирма обанкротилась. В конце 1960-ых концерн Proctor & Gamble повторил попытку. Марка Pampers до сих пор остаётся мировым лидером на рынке этой продукции. За эти годы в сознании потребителей произошёл переворот и мамы признали одноразовые пелёнки как чистое и быстрое решение гигиенических проблем ребёнка.

Тем не менее, бывает, что именно компания-инноватор добивается рыночного успеха. Примером может служить Bosch. Вдохновляемый своим изобретательским талантом, Роберт Бош в 1887 году открыл мастерскую точной механики и электротехники. Изобретение первой свечи зажигания, названной им «низковольтная магнитная система зажигания Боша», превратило его фирму в транснациональный концерн. Другой пример: технология воспроизведения звука, известная как формат

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Составление бизнес-плана требует тщательной подготовки и больших трудозатрат. Это «план», для осуществления которого очень важно найти «правильный» момент времени. Не менее важно умение адаптировать его к меняющейся обстановке. В ближайшие годы требования к содержанию бизнес-плана будут возрастать, а умение «правильно» его составить будет цениться всё выше. Главным фактором станут новые бизнес-идеи, порождаемые цифровизацией. Иными словами: инновационный потенциал продуктов, процессов и услуг будет воплощаться в бизнес-планах.



Д-р Берtram Ломюллер,  
руководитель Академии  
экспорта земли  
Баден-Вюртемберг и  
профессор менеджмента  
инноваций и лидерства  
в Университете имени  
Штайнбайса, Берлин  
bertram.lohmueller@steinbeis-git.org



## Источники и литература

**Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.**

**Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2012), Business Model Generation, Wiley.**

**Roes, E. (2011), The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, Penguin Group.**

**Sahlman, W.A. (2008), How to Write a Great Business Plan, Harvard Business Press.**

**Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005), Managing Innovation (3<sup>rd</sup> ed.), John Wiley & Sons, Ltd.**

**Vaughan E. (2015), The FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business (2<sup>nd</sup> ed.), Financial Times Essential Guides, Pearson Publisher.**

**Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003), Services Marketing: Integrated Customer Focus Across the Firm (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw-Hill Irwin.**

► **Business start-up portal of the BMWi**

► **Prince's Trust**

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

[www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

[www.facebook.com/managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)

The screenshot shows the homepage of the managerprogramme.de website. It features a map of the world with German flags indicating program locations. On the left, there's a sidebar with sections for 'Образ' (Programs), 'Бизнес с Германией' (Business with Germany), and 'Страны-участницы' (Participating countries). The main content area has sections for 'Новости' (News), 'Между традициями и Индустрией 4.0' (Between traditions and Industry 4.0), 'КВОНЕС и утилизация отходов ЕЭП' (KVENES and waste management), 'Капитальные ресурсы в России и ЕЭП' (Capital resources in Russia and EEP), 'Цифровая медицинская техника в Европе' (Digital medical technology in Europe), and 'Бережливое производство в Caproni GmbH – пример для белорусской промышленности' (Lean production at Caproni GmbH – example for Belarusian industry). At the bottom, there's a QR code for giz.

The screenshot shows the Facebook page for the Manager Training Programme. It features a cover photo with a world map and the text 'Fit for Partnership with Germany'. The page has several posts, including one about the 'Trade Fair Leisnig' event in May 2017. On the right side, there's a sidebar with links to 'Organisation in Bonn', 'Den Personen gefunden ebenfalls', and a QR code for the Facebook page.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn  
T +49 228 4460-1227  
F +49 228 4460-1333  
E mp-pr@giz.de  
[www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)

Программа подготовки управленческих кадров

Финансируется организацией:



Федеральное министерство  
экономики и энергетики