

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 1 | 2014
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики
Германии по подготовке управленческих кадров

В фокусе: возобновляемая энергия



Пилотная группа из Мексики

Успехи мексиканской
группы в Германии

Стр. 24



Страхование «Гермес» для Монголии

Андреас Штайнборн о
страховании кредитов ФРГ

Стр. 58



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ 4-14

Выигрыш для Германии и стран-партнеров 4

Сотрудничество с Кыргызстаном 5

Тунис – новый партнёр Программы 6

Пятитысячный управленец из России 7

Госсекретарь Цюприс высоко оценила Программу с Индией 8



«Настоящее партнёрство» 9

Новый директор Федерального ресурсного центра 9

Программа с Египтом до 2017 г. 10

Продлена Программа с Индией 10

Новая версия интернет-сайта 11

Юбилей в Москве 12

Инновации в Германии 14

Энергосберегающая санация типовых жилых зданий 14

ГЕРМАНИЯ 15-25



Биржа контактов для Центральной Азии 15

Внедрение системы компетенций в Программу 16

Рабочая встреча с немецкими образовательными центрами 18

Снова в Германии – год спустя после стажировки 20

Деловые встречи 2014 21

Пилотная группа из Туниса 22

Управленцы из Мексики в Баварии и Берлине 24

СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ 26-33

Внешнеторговые палаты – посланники на всемирной арене 26

Новая энергия 28

Встреча в Каире 30

Большой интерес вопреки кризису 31

Производство электроэнергии в странах-партнерах Программы 32

В ФОКУСЕ 34-46

Возобновляемая энергия 34

renewables – Made in Germany 36

«Зеленая» энергия в первых рядах 38

Управленцы из Египта и Туниса на выставке Intersolar 41

Пилотная группа по возобновляемой энергии 42

Энергия ветра для Центральной Азии 43



Контакты с Азербайджаном 45

Немецкое ноу-хау для «зеленой» энергетики Азербайджана 46

ВЫПУСКНИКИ

47-51



Построим будущее вместе	47
Ежегодное собрание DRMN	48
Развитие Ассоциации выпускников в Молдове	49
Контакты. Идеи. Партнёрство.	50
Пятилетие Программы с Азербайджаном	50
Активные выпускники в Казахстане	51
Перспективы для Вьетнама	51

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ 52-55

Создание филиала в Германии	52
«Колоссальные масштабы»	53
Мотивация сотрудников обеспечивает рост предприятия	54
Вначале была идея	55

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 56-59



«Сделано во Вьетнаме» – от дешевой рабочей силы к знаку качества?	56
Страхование «Гермес» для Монголии	58
ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	31
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	60

Дорогие друзья Программы!

В каждом выпуске журнала мы делаем акцент на той или иной отрасли или одной из центральных тем Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров. В фокусе уже были горнодобывающая и сырьевая отрасли, индустрия здравоохранения, среднее предпринимательство. На этот раз в центре внимания — возобновляемые источники энергии.

Во времена изменения климата, роста цен на электроэнергию и особенно после атомной аварии в Японии Германия делает ставку на возобновляемые источники энергии. Они получают все большее распространение во всем мире. Уже сейчас в Германии четверть всей необходимой электроэнергии добывается из возобновляемых источников, и этот показатель должен существенно увеличиться. Так же, как «малый и средний бизнес», понятие «новая энергетическая политика» уже прочно вошло в международный лексикон. Новая энергетическая политика привлекает огромное внимание во всем мире, и многие страны-партнеры Программы с интересом наблюдают за ее реализацией в Германии.

После смены правительства прошлой осенью все компетенции федерального правительства в области энергетики были сосредоточены в получившем новое название Федеральном министерстве экономики и энергетики Германии (BMWi). Переименование министерства отражает возрастающее значение данной темы, в том числе и для заказчика Программы.

«Надежное, доступное по цене и безопасное для окружающей среды энерго-снабжение является одной из основных проблем современности как в Германии, так и в наших странах-партнерах», — отмечает Dr Экхард Франц в своей статье в данном выпуске журнала. С февраля 2014 г. Dr Франц как заведующий внешнеполитическим отделом BMWi отвечает, в числе прочего, и за Программу. Отрадно слышать, что он подчеркивает важность партнерского характера Программы. Благодаря многолетнему опыту политической работы в области малого и среднего предпринимательства он сможет дать важный толчок дальнейшему развитию Программы.

Важным шагом в дальнейшем развитии Программы является система компетенций, пилотный этап которой будет внедрен в текущем году. Эта система позволит лучше структурировать подготовку управленцев и даст возможность участникам по завершении Программы получить аттестат.

В заключение хочу сообщить, что в этом году в «семье» Программы опять произошло прибавление. Весной Германию посетила пилотная группа управленцев из Туниса.

Я вновь желаю вам увлекательного чтения! Редакционная коллегия и я будем рады получить от вас много комментариев и пожеланий!

Ваш Раймут Дюринг





Dr Экхард Франц с февраля 2014 года является директором Департамента внешнеэкономической политики Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi), в т.ч. отвечает за Программу подготовки управленческих кадров. Преемник Dr Карла-Эрнста Браунера ранее занимал в Минэкономике Германии пост директора Департамента по вопросам политики в отношении МСП.

Программа подготовки управленческих кадров — выигрыш для Германии и стран-партнеров

Dr Экхард Франц

Политика в области малого и среднего предпринимательства (МСП) улучшает общие условия для малых и средних предприятий, способствует развитию внешнеполитических отношений и помогает МСП при их выходе на зарубежные рынки. Эта политика стала важным направлением деятельности нового федерального правительства, что четко зафиксировано в коалиционном договоре.

Федеральный министр экономики Зигмар Габриэль еще в январе 2014 года в своей речи по случаю вступления в должность в BMWi заявил, что он придает этим задачам особое значение.

Поэтому я очень рад тому, что в начале года возглавил управление по внешней политике и теперь могу привнести свой опыт политической работы в сфере МСП.

Важным и эффективным инструментом нашей внешней политики является Программа подготовки управленческих кадров. В то же время она служит великолепным примером того, как можно объединить цели политики в области МСП и внешней политики Федерального правительства. Еще во время моей многолетней деятельности в сфере политике и в области МСП я познакомился с Программой и по достоинству оценил ее. И мне очень приятно, что теперь я смогу внести свой вклад в ее развитие.

Этой Программой мы преследуем две стратегические цели.

С одной стороны, мы хотим укрепить МСП Германии. На сегодняшний день каждый четвертый представитель малого и среднего бизнеса вышел на международный уровень. Однако все еще много предприятий, которые без поддержки не решаются начать свою деятельность за границей. Мы намерены

целенаправленно стимулировать активность представителей малого и среднего предпринимательства Германии за рубежом. Программа, наряду с другими нашими проектами, направленными на поддержку внешней экономики, открывает для этого прекрасные возможности.

Немецкие предприниматели с удовольствием пользуются удобным случаем, чтобы завязать деловые отношения с зарубежными менеджерами во время их пребывания в Германии, приглашая группы участников на немецкие предприятия, участвуя в биржах контактов и тщательно подготовленных личных встречах. Около половины представителей зарубежных фирм во время участия в Программе или после ее окончания заключают хозяйственные договоры с немецкими предприятиями.

С другой стороны, — и это особенно важно для меня, — Программа представляет собой нечто гораздо большее, чем просто средство поддержки внешнеэкономической деятельности немецких фирм. Она носит, прежде всего, партнерский характер: мы хотим внести свой вклад в экономическое развитие и особенно в укрепление МСП в наших странах-партнерах.

Мне представляются важными следующие аспекты, оказывающие положительное влияние на рост конкурентоспособности предприятий: во-первых, переходя на современное оборудование и технологии, предприятия из стран-партнеров повышают производительность труда, качество продукции и инновационный потенциал своих компаний. Во-вторых, благодаря деловым контактам с немецкими компаниями, предприятия из стран-партнеров могут освоить новые рынки сбыта и тем самым создать предпосылки для увеличения экспорта. И, в-третьих, применение управленцами современных методов менеджмента, освоенных во время визита в Германию, и полученного опыта на своих предприятиях может сыграть решающую роль в усовершенствовании внутренней структуры предприятия, улучшении

«Программа носит, прежде всего, партнерский характер».

бизнес-процессов и повышении мотивации сотрудников. Таким образом, Программа действительно создает бесприигрышные ситуации для обеих сторон. В этом и заключается секрет ее успеха.



соглашение о свободной торговле между ЕС и отдельными странами-партнерами из восточного региона, ускорит экономическую интеграцию этих стран в европейское экономическое пространство. Это позволит предприятиям стран-партнеров открыть новые возможности и рынки. В то же время повышается давление на экономику в связи с необходимостью быстрой адаптации. Перед предприятиями возникают новые сложности. Мы должны будем реализовывать и развивать Программу для поддержки необходимого трансформационного процесса.

Я с нетерпением жду личных встреч с участниками Программы и инте-

Кроме того, участники, как правило, остаются верны Программе и способствуют ее дальнейшему развитию у себя на родине, а также становятся контактными лицами для заинтересованных немецких предприятий. Уже организованные во многих странах ассоциации выпускников формируют региональные сети, которые становятся важной частью бизнес-сообщества в наших странах-партнерах и налаживают между собой все более тесные связи.

Сегодня у нас за плечами 15 лет развития и приобретения опыта в рамках Программы. И смею вас заверить: мы продолжим развивать этот инструмент нашей внешнеэкономической политики и далее, приспособив его к актуальным задачам

и проблемам. И все это мы будем делать вместе и на равных с нашими партнерами!

Разрешите мне привести в качестве примера два вопроса, которыми мы займемся в будущем.

- Надежное, доступное по цене и безопасное для окружающей среды энергоснабжение является одной из основных проблем современности как в Германии, так и в наших странах-партнерах. Программа может предложить важные отправные точки для экономического сотрудничества и обмена опытом, в частности, в области энергосбережения и возобновляемых источников энергии.
- Подписание соглашений об ассоциации с ЕС, включая масштабное

«Мы продолжим развивать этот инструмент нашей внешнеэкономической политики и далее, приспособив его к актуальным задачам и проблемам. И все это мы будем делать вместе и на равных с нашими партнерами!»

ресных бесед с представителями наших стран-партнеров. Давайте вместе приложим усилия к тому, чтобы Программа и в будущем оставалась ситуацией взаимного выигрыша для всех участников! ■

Сотрудничество с Кыргызстаном



Айдай Курманова и Штефан Капферер при подписании

Берлин. На три года продлен срок действия Программы BMWi по подготовке управленческих кадров с Республикой Кыргызстан. На приеме делегации из Кыргызстана в BMWi 17 января 2014 года статссекретарь министерства экономики Кыргызской Республики Айдай Курманова и статссекретарь BMWi Штефан Капферер подписали соглашение по продолжению Программы «Fit for Partnership with Germany» до 2016 года.

Интерес к Программе и ее выпускникам, и в первую очередь к достигнутым результатам, охватил уже и высший уровень кыргызского министерства экономики. 12 июня 2014 года выпускники Программы встретились с замминистра экономики Данилом Ибраевым. В течение часа семеро выпускников кратко рассказали о результатах своего участия в Программе. При этом они подчеркнули положительное влияние на население и госбюджет Кыргызстана. Ибраев дал высокую оценку результатам и проявил большую заинтересованность в Программе. ■



Тунисские менеджеры в момент прощания в Минэкономики Германии (BMWi)

Тунис – новый партнёр Программы



География Программы подготовки управленческих кадров продолжает расширяться. В прошлом году к странам-партнёрам Программы присоединилась Мексика, а в 2014 году предстоит подписание правительственной декларации с Тунисом.

Берлин / Тунис. «Тунис – страна будущего», – заявил министр экономики Германии Зигмар Габриэль на Германно-тунисском экономическом Форуме, прошедшем 19 июня 2014 года в Берлине. Совместно с премьер-министром Туниса Мехди Джомма он прибыл на открытие Форума, на который собралось более 220 представителей экономики и правительств обеих стран. Габриэль подчеркнул: «Диктатура осталась позади. Политические и экономические преобразовательные процессы идут хорошо, а новая Конституция ведет Тунис к мирному и демократическому переходу. Такое новое начало может вызвать и эйфорию в экономических рядах. На этом поприще Тунису не придется бороться в одиночку. Немецкие предприятия являются надежными партнерами по торговле и инвестициям».

В 2013 году представители BMWi и общества GIZ побывали в Тунисе, чтобы изучить возможности осуществления Программы подготовки управленческих кадров и привлечь участников. В апреле этого года пилотная группа в составе 20 управлен-

цев из Туниса приехала на четырёхнедельную стажировку, проходившую в Гамбурге и Берлине. Стажировка была организована образовательным центром Cognos International по поручению GIZ (см. статью на стр. 22).

Торговые отношения между Германией и Тунисом

Экономические отношения между Германией и Тунисом интенсивно развиваются и ориентированы на будущее. Со времён революции в Тунисе обе стороны открыто заинтересованы в сотрудничестве и его расширении. ЕС – важнейший торговый партнёр Туниса, при этом большая часть импорта, экспорта и прямых инвестиций приходится на Францию, Италию и Германию. В процессе глобализации Китай также значительно улучшил свои позиции в области импорта и может вытеснить Германию с третьего места в списке сильнейших партнёров.

Существует немало причин, по которым небольшая североафриканская страна представляет интерес для

Германии и немецкой экономики. Сильными сторонами Туниса являются диверсифицированная структура промышленности, низкие производственные затраты, близость к европейскому рынку, а также налоговые льготы для ориентированных на экспорт предприятий страны. Шаги в сторону демократии, в том числе новая конституция, дают новый импульс ослабленной экономике.

Уже в конце 20-го века страна завоевала хорошие позиции в регионе благодаря поддержке частного сектора и интеграции во всемирную экономику. Экономическая политика открытости обеспечила Тунису солидный рост и значительный объём прямых инвестиций из-за рубежа. Договор об ассоциации с ЕС, подписанный в 1995 году, стал важным рубежом на пути экономического развития. 19 ноября 2012 года Тунис получил статус «привилегированного партнёрства» с ЕС. Целью новых переговоров является заключение полномасштабного соглашения о зоне свободной торговли с ЕС (ALECA). Свободная торговля промышленными товарами осуществляется уже с 2008 года, а сейчас режим свободной торговли должен быть введен в отношении сельхозпродукции, сферы услуг, а также авиаперевозок (Open Skies).

После сокращения валового национального продукта на два процента в революционном 2011 году экономика Туниса постепенно восстанавливается. Однако темпы роста (2012: 3,6%; 2013: 2,7%) ещё далеки от того, чтобы компенсировать высокий уровень безработицы, составляющей 16-18 процентов. Для этого требуются но-

«Тунис – страна будущего.»

Министр экономики Германии
Зигмар Габриэль

вые инвестиции, как собственные, так и зарубежные, важной предпосылкой которых является дальнейшая политическая стабилизация в стране. Относительно бедный ресурсами, Тунис располагает, тем не менее, собственными запасами нефти и газа. В настоящее время 40 процентов энергопотребления покрывается за счёт собственных ресурсов, однако наблюдается тенденция снижения. Использование возобновляемых источников

энергии, в первую очередь ветровой и солнечной энергии, пока играет второстепенную

роль: их доля в производстве энергии на сегодняшний день составляет лишь четыре процента. Энергетическая стратегия, осуществляемая в среднесрочной перспективе, в период до 2030 года, предусматривает увеличение доли возобновляемой энергии до 30 процентов. Тунис занимает

четвёртое место в мире по производству фосфатов и входит в тройку крупнейших экспортёров оливкового масла.

В 2013 году торговый оборот между Германией и Тунисом составил около 2,84 млрд. евро. Немецкий экспорт в Тунис сократился по сравнению с предыдущим годом на 3,4 процента и составил 1,35 млрд. евро. Германия экспортирует в Тунис текстиль, электронику,

оборудование, автомобили, химические продукты

2,84 млрд. евро
составил торговый оборот между Германией и Тунисом в 2013 г.

и продукты питания. Объём импорта из Туниса в Германию вырос на 3,8 процента и равнялся в 2013 году 1,49 млрд. евро. Сюда относятся текстильные изделия, электротехнические компоненты, автокомпоненты (в первую очередь провода), изделия из кожи, неочищенная нефть, про-

дукты питания, топливо, смазочные материалы и ковры. Между Германией и Тунисом заключен договор о поддержке и защите инвестиций, а также соглашение об избежании двойного налогообложения. ■

(Источник данных по экономическим связям: BMWi / МИД Германии)

Министерство иностранных дел, Тунис



Пятитысячный управленец из России



Прошлой осенью в рамках Программы подготовки управленческих кадров в Германию приехал пятитысячный участник из России. 22 ноября состоялось символическое чествование Сергея Насонова от имени Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BWi). Насонов – заместитель начальника Главного управления Алтайского края по здравоохранению.



Уте Лойпольд (4-ая справа) от Минэкономики Германии (BWi) вручает сертификат Сергею Насонову (в центре) в Доме экономики в Берлине.

Берлин. Насонов и еще 22 управленца из медицинских учреждений России побывали в Германии. Особое внимание в ходе Программы уделялось экономическому сотрудничеству, менеджменту и инновациям в сфере здравоохранения. При этом российские гости в Германии познакомились как с немецким управлением больничным хозяйством, так и с

медицинской техникой немецкого производства. Насонов приехал в Германию с длинным списком заказов от учреждений здравоохранения своего региона. При посещении крупнейшей в мире медицинской ярмарки Medica в Дюссельдорфе он не только провел переговоры с производителями медицинской техники, но и уделил время поддержанию и

налаживанию контактов с немецкими предприятиями.

Программа подготовки управленческих кадров с Россией с самого начала являлась частью российско-германского партнерства в области модернизации и инициатив BWi по экспорту. За 15 лет двустороннего сотрудничества в Программе приняло участие более пяти тысяч управленцев с российских предприятий. В первые годы совместной работы BWi с российским Министерством экономического развития основное внимание уделялось поддержке российских предприятий при проведении модернизации и освоении ими зарубежных рынков. Сегодня во главу угла ставится, прежде всего, налаживание и развитие двустороннего сотрудничества предприятий, поиск инвесторов и, в конечном итоге, экономическое развитие российских регионов.

На фоне расширения сотрудничества между Россией и Германией и представители немецких предприятий могут пройти подготовку в российских регионах. По приглашению российского правительства они знакомятся с местными условиями и традициями. Эта возможность вызывает особый интерес малых и средних предприятий, поскольку при этом, как правило, существенно упрощается установление контактов с российскими деловыми партнерами. ■

Госсекретарь Цюприс высоко оценивает Программу с Индией



Бригитта Цюприс в беседе с посланником посольства Германии в Дели Кордом Мейер-Клодтом и Др Ш. С. Гуптой из Министерства промышленности и торговли Индии

В начале февраля парламентский заместитель федерального министра экономики и энергетики Бригитта Цюприс во главе состоящей из 15 человек экономической делегации сопровождала федерального президента Йоахима Гаука в его девятидневной поездке по Индии и Мьянме. В рамках программы визитов в Дели предприниматели смогли побеседовать с индийскими выпускниками Программы BMWi по подготовке управленческих кадров и узнать об их опыте построения и развития экономических отношений с германскими предприятиями.

Дели. Госсекретарь Цюприс назвала совместную Программу с Индией «весьма успешным германско-индийским проектом», поскольку та, по ее словам, способствует передаче ценных знаний и наблюдений для завязывания деловых отношений с другими странами, а также помогает приспособиться к новым эко-

номическим условиям. Программа сводит вместе германских и индийских средних предпринимателей и позволяет получить хорошее представление о культуре предпринимательства в Германии, отметила Цюприс. Кроме того, она положительно отнеслась к идее в будущем дать и немецким предпринимателям воз-

можность принять участие в подобной программе в Индии. Этот вопрос обсуждался недавно на первом заседании управленческого комитета Программы, в который вошли представители обеих сторон.

В ходе встречи Корд Майер-Клодт, посланник посольства Германии в Индии, назвал Программу «жемчужиной Федерального министерства экономики и энергетики». Представители нескольких индийских предприятий рассказали о своих экономических контактах с немецкими компаниями, толчком к установлению которых послужила Программа. Так, Нишанту Джайратху, маркетинговому директору поставщика автомобильных комплектующих Metalman Auto, удалось найти новых клиентов в Германии. Сейчас он является поставщиком деталей в том числе и для концерна BMW. Во время своего пребывания в Германии Джайратх увидел, как преподносят себя германские предприятия, и соответственно изменил презентацию своего предприятия, особенно для выступлений на выставках-ярмарках, — очевидно, не зря.

«Программа – это жемчужина Федерального министерства экономики и энергетики».

Корд Майер-Клодт, посланник посольства Германии в Индии

А инженер Рави Махадеокар собирается вместе с компанией Strama MPS Maschinenbau из баварского города Штраубинг создать германско-индийское совместное предприятие по производству станков в Индии. В ближайшем будущем запланировано подписание соответствующего договора. Это – тоже прямое следствие экономических контактов, которые Махадеокар наладил благодаря Программе.

В рамках Программы с Индией с конца 2008 г. подготовку в области экономического сотрудничества с немецкими предприятиями прошло около 270 индийских управленцев, преимущественно от предприятий среднего бизнеса. Программа проводится по инициативе BMWi и Министерства торговли и промышленности Индии. Партнеры GIZ по проведению Программы с индийской стороны – Промышленное объединение Индии (СИ) и Федерация торгово-промышленных палат Индии (FICCI). ■



«Настоящее партнёрство»



15 и 16 октября 2013 года заседал двусторонний Управленческий комитет Программы подготовки управленческих кадров «Fit for Partnership with Germany» в Украине. Стороны подчеркнули, что Программа дает украинским менеджерам возможность приобрести компетенции, важные для сотрудничества с Германией, подыскать там деловых партнёров, модернизировать свои предприятия и повысить конкурентоспособность.



Выпускник Программы Алексей Козлов (2-й справа) показывает гостям свою компанию «Телекарт-Прибор»

Одесса. Уже во второй раз немецко-украинский Управленческий комитет Программы «Fit for partnership with Germany» с представителями Министерства экономического развития и торговли Украины и Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) собрался в черноморском мегаполисе. Сопредседатели Управленческого комитета, директор Департамента регионального развития при министерстве экономики Украины Олена

Нижник и замдиректора Управления по развитию внешней экономики Dr Ханс-Иоахим Хенкель, подчеркнули, что Программа превратилась в «настоящее партнёрство», приносящее немалую выгоду экономикам обеих стран, а украинской стороной рассматривается также через призму развития регионов – как инструмент их социально-экономического развития. «Fit for partnership with Germany» имеет большое значение для усиления сектора МСП Украины

и безусловно содействует развитию двусторонних внешнеэкономических связей. Стороны согласились с необходимостью дальнейшей адаптации Программы к потребностям украинско-германского партнерства, особенно в свете подписания Соглашения об Ассоциации между Украиной и ЕС. Главными темами станут сельское хозяйство, энергоэффективность в промышленности, санация зданий, возобновляемые источники энергии и сфера здравоохранения. Программу прошли уже

В значительной степени Программа способствовала укреплению контактов между одесским предприятием «Телекарт-прибор», который члены Управленческого комитета посетили в ходе работы, и целым рядом немецких фирм. За несколько лет «Телекарт-прибор», производящий сложные высокотехнологичные приборы и аппараты, делегировал в Программу шестерых представителей топ-менеджмента. Приобретенные ими компетенции в области межкультурного менеджмента и техники ведения переговоров с иностранными партнерами, как рассказал коммерческий директор предприятия и выпускник Программы Алексей Козлов, помогли лучше понять немецких партнеров и расширить сотрудничество с германским бизнесом.

более 800 участников, некоторые из которых приехали на заседание комитета, чтобы рассказать об опыте участия в Программе с точки зрения выпускников. На следующее заседание Управленческого комитета BMWi приглашает в этом году в Германию. ■

Новый директор Федерального ресурсного центра



Сл. напра.: Алексей Бункин, Юлия Михеева (Министерство экономического развития РФ) и Раймут Дюринг (GIZ)

Москва. 24 апреля 2014 года утверждено новое руководство российской партнёрской организации Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров. Новым директором «Федерального ресурсного центра» (ФРЦ), отвечающим за организацию национальной программы подготовки управленческих кадров, стал Алексей Сергеевич Бункин. Бункин делегирован на эту должность Министерством экономического развития Российской Федерации. Молодые российские управленцы могут повышать свою квалификацию в рамках так называемой Президентской программы не только в России, но и получают возможность по окончании российской части программы продолжить свою профессиональную подготовку, выезжая на различные стажировки за рубеж. В течение 16 лет партнёром ФРЦ по организации Программы подготовки управленческих кадров в Германии является GIZ. ■

Подготовка управленцев из Египта до 2017 г.



Ахмед Хасан Эльшахат (ИТС) и Карл Вендлинг (BMW) после подписания Меморандума

Берлин. Реализация Программы подготовки управленческих кадров из Египта будет продолжена и расширена. Такое решение принял германско-египетский орган управления Программой, так называемый управленческий комитет, заседавший в конце апреля 2014 г. в BMWi в Берлине. Обе стороны выступили за продление начатой в 2012 г. Программы до 2017 г. Кроме того, менеджеры из Египта также должны войти в состав международных отраслевых и тематических групп в Германии. Египетская сторона проявила особый интерес к вопросам утилизации и вторичной переработки отходов, энергетики и сельского хозяйства.

Выгода для обеих сторон

77 египетских управленцев уже прошли двустороннюю Программу. Для почти половины участников стажировка в Германии становится стимулом для реструктуризации и повышения качества продукции на своем предприятии. Почти все управленцы начинают относиться к своим сотрудникам не как к фактору расходов, а как к капиталу предприятия. Поэтому, например, две трети менеджеров инвестируют в повышение квалификации персонала компании и более активно привлекают сотрудников к принятию важных для компании решений.

Сопредседатель управленческого комитета со стороны Германии Карл Вендлинг, замдиректора управления BMWi по внешнеэкономическому праву, контролю внешнеэкономической деятельности, экономическому сотрудничеству с Северной Африкой, Средним Востоком, Азией и Австралией, также очень высоко оценил результаты сотрудничества. Участвовавшие в Программе немецкие и египетские компании заключили экспортно-импортные сделки на сумму в шесть млн. евро (примерно 60 млн. египетских фунтов). ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Первое заседание Управленческого комитета Программы с Индией



13 января 2014 года состоялось первое заседание Управленческого комитета Программы подготовки менеджеров из Индии. Оно проходило под председательством Карла Вендлинга из BMWi и Шри Аджит Гупта из посольства Индии в Берлине. При этом было принято решение о продолжении успешно реализуемой с 2008 года Программы. Совместное заявление о пролонгации Программы до 2017 г. будет подписано уже в этом году.



Шри Аджит Гупте (справа) - Посольство Индии в Берлине

Берлин. Четырехнедельное пребывание в Германии проблематично для многих индийских управленцев, а некоторые кандидаты из-за этого вынуждены отказываться от участия в Программе. С другой стороны, такая длительность стажировки даёт уникальную возможность получить более глубокое представление о рынке Германии и её корпоративной культуре. Управленческий комитет пришёл к выводу, что именно этот фактор является решающим для успеха Программы и сохранил четырехнедельный срок стажировки. Во встрече приняли участие представители двух министерств (BMWi и DIP – Department of Industrial Policy &



Члены Управленческого комитета в BMWi

Promotion), организаций-координаторов (GIZ, CII, FICCI), а также сотрудники внешнеполитического ведомства Германии, Германо-индийского общества, Senior Experten Service (SES) и Baden-Württemberg International.

Исходя из экономического потенциала Индии и большого спроса на участие в Программе со стороны индийских менеджеров, обсуждалось предложение увеличить количество групп. Индийская сторона высказала пожелание сформировать дополнительные группы с экологической тематикой, например, возобновляемые источники энергии (в частности, использование солнечной энергии) и утилизация отходов.

«Fit for Business with India»

Предложение дополнить Программу компонентом «Fit for Business with India» для немецких менеджеров также нашло положительный отклик. Обе стороны заявили о заинтересованности и дали поручение проработать этот вопрос. Если мнение экспертов будет положительным, включение нового компонента в Программу станет одним из пунктов следующего Совместного заявления. Управленческий комитет является важным руководящим органом и инструментом оценки Программы. В дальнейшем он будет заседать один раз в два года, поочередно в Индии и в Германии. Следующую встречу предложено провести в начале 2016 года в Индии. ■

Новая версия интернет-сайта



Ещё более наглядно, актуально, современно: в июле 2014 года у Программы подготовки управленческих кадров появилась новая версия веб-страницы managerprogramm.de. Здесь мы информируем о датах проведения мероприятий, публикуем новости и интервью, как и прежде, на трёх языках – английском, русском и немецком.

Новая интернет-страница отличается лаконичным стилем и чёткой структурой. Она удобна для пользователей мобильного интернета: если доступ на сайт осуществляется с мобильного телефона или планшета, то устройство сразу же распознаётся и соответственно адаптируется формат страницы.

Наш новый сервис: мы сообщаем об актуальных мероприятиях, публикуем интервью с партнёрами, рассказываем об историях успехов выпускников Программы. Кроме того, мы заранее информируем о графике проведения различных мероприятий и приглашаем принять в них участие.



Для немецких менеджеров, которые отправляются на стажировку в Россию и Китай, разработана собственная подстраница. Те, кого заинтересовала Программа, найдут здесь всю нужную информацию, а также бланк заявки.

Всё это представлено в современном дизайне, который позволяет с помощью нескольких щелчков кнопкой мыши получить необходимые данные. Как и прежде, мы предоставляем участникам все публикации, такие как флайер Программы или электронная версия журнала Fit for Partnership with Germany, доступная для скачивания или же просмотра на экране. Для пользователей внутреннего портала ничего не изменилось. Они, как обычно, авторизуются с помощью логина и пароля, получая доступ к так называемому «учебному пространству» и виртуальной площадке Marktplatz.

Параллельно с новым веб-сайтом Программы мы также создали страницу на Facebook. Мы будем рады Вашим отзывам о новом интернет-сайте, оставить которые Вы можете, также заполнив нашу новую анкету. ■



www.facebook.com/managerprogramme

Юбилей в Москве



Участники Конференции

180 гостей собралось 18 октября 2013 года в Москве на праздничную конференцию, посвящённую 15-летию Германского вклада в Президентскую программу подготовки управленческих кадров Российской Федерации (ПП). Отметить юбилей приехали высокопоставленные представители немецкой и российской сторон, а также выпускники из 36 российских регионов.

Москва. С приветственным словом перед российскими и немецкими гостями выступил Чрезвычайный и Полномочный Посол Германии в РФ Ульрих Бранденбург. На примере сотрудничества в ПП он высоко оценил развитие немецко-российских отношений. Замдиректора Департамента экономики социального развития и

приоритетных программ Минэкономразвития России Юлия Михеева выразила благодарность немецкому правительству и подчеркнула, что Германия является первым стратегическим партнером в реализации ПП. С поздравлением и приветственным словом выступили также Хартмут Рёбен, директор департамента Федерального Министерства экономики и энергетики Германии (BMWi), и Директор GIZ по Российской Федерации Юлия Грищенко. Для организаторов, преподавателей и представителей ассоциаций выпускников Программы были организованы три секции.

Вклад в развитие регионов

В работе секции приняли участие организаторы Программы с немецкой стороны, представители региональных комиссий и ресурсных центров. Об итогах и развитии Программы рассказали представители российского и немецкого Министерств экономики. «Программа жива, потому что она меняется с учетом потреб-

ностей», — заявила Михеева. Рёбен отметил, что стажировка, являясь толчком для начала кооперации, впоследствии служит основой для устойчивого развития внешнеэкономических связей. Участники Программы создают хорошую динамику кооперации, и необходимо создавать рамочные условия внешнеторговой деятельности, которые идут в ногу со временем.

Д-р Герд Шимански-Гайер, стоявший у истоков Германского вклада, рассказал, как из партнерства с Россией развилась Программа BMWi по подготовке управленческих кадров, партнерами которой стали уже 16 стран. Шимански подчеркнул, что 16-летняя история ПП и 15-летняя Германского вклада доказывает, что россияне и немцы могут совместно реализовывать масштабные долгосрочные проекты.

Программа способствовала развитию экономической кооперации российских регионов с Германией и дала возможность понять кросскультурные отличия. Такова квинтэссенция блиц-опроса о пользе, которую Программа приносит регионам. Его провели Изольда Хайнц, руководитель проектов GIZ, и Владимир Богданов, руководитель Московского проектного бюро GIZ.

От теорий к практике: эволюция Программы

Вторая секция предназначалась для преподавателей ВУЗов. Тут речь в первую очередь шла о работе немецких образовательных центров-партнеров GIZ по реализации Программы и о новой системе компетенций GIZ. Интенсивные тренинги и обучение на немецких предприятиях комплементарно дополняют подготовку в российских ВУЗах и целенаправленно готовят российских управленцев к установлению международных контактов.



Сл. напр.: представители GIZ Татьяна Пивоварова, Владимир Богданов, Изольда Хайнц, Гидо Райнш, выпускники Программы Юлия Кочеткова и победитель Конкурса BMWi Михаил Бояркин



Сл. напр.: Юлия Михеева (Министерство экономического развития РФ), Хартмут Рёбен (BMWi) и Ульрих Бранденбург, посол Германии в РФ



Сл. напра., Вольфганг Хомбергер (BMW), Натали Венцель (DRMN), Др Герд Шимански-Гайер (эксперт GIZ) и Нильс Кните (DRMN)



Станислав Николаев, директор по технологии ООО «Экология Урала», неоднократно бывал в Германии до стажировки и считал себя вполне подготовленным для деловых контактов с немецкими предпринимателями, пока не принял участие в Программе. Образовательная часть стажировки помогла ему лучше

понять своих будущих партнеров и получить дополнительные преимущества в переговорном процессе. Марайке Дрёге от образовательного центра CDC рассказала, как немецкие центры работают с анкетами стажеров, подбирают предприятия как места для обучения, организуют деловые контакты, а также, насколько подготовка российских стажеров соответствует ожиданиям немецких партнеров.

Верена Фрайник, руководитель проектов GIZ, поделилась новыми идеями, которые позволят повысить точность «настройки» всех частей стажировки под конкретных участников. Для этого вводятся новые инструменты: онлайн-тестирование, проектные задания и сопровождение проекта в течение длительного времени (см. статью на стр. 16). Для этого необходимо тесное взаимодействие российских ВУЗов и немецких образовательных центров. Высокое качество программ GIZ по повышению квалификации преподавателей российских ВУЗов, участвующих в ПП, похвалила Галина Лапушинская, заместитель руководителя ПП в Тверском государственном университете.

Деятельность выпускников

Представители ассоциаций выпускников собрались в третьей секции. Для многих из них сотрудничество с GIZ сыграло важную роль в их становлении и развитии. GIZ, по их словам, выступил о как катализатор

и мотиватор в их ориентации на сотрудничество с местной властью и бизнесом в развитии своих регионов, а также в организации межрегионального и международного сотрудничества,

особенно с Германией.

За 10 лет существования ассоциациями выпускников совместно с

GIZ было проведено свыше 100 мероприятий, в которых приняли участие свыше 3000 выпускников. Также реализованы масштабные проекты: проект Консорциума «Сибирь» по проведению Первого Евразийского Форума деловых сообществ в Новосибирске (см. Журнал 2-2013), а также проекты консорциума ассоциаций выпускников «Северный Кавказ» по улучшению имиджа региона, международная конференция «Вызовы современности – ответы управленческого сообщества» (см. Журнал 1-2012) и фестиваль «Гостеприимный Кавказ».

Представители Ассоциации немецких выпускников Программы (DRMN) подчеркнули необходимость дальнейшего сотрудничества с российскими ассоциациями. В настоящее время

и российские, и немецкая ассоциация активно участвуют в организации стажировок менеджеров в Германии и России, предоставляя свои предприятия в качестве места обучения стажеров.

Вручение приза и итоги

В рамках юбилея в последний раз чествовались победители Конкурса BMWi по реализации проектов. Вольфганг Хомбрехер из BMWi поздравил предпринимателя Михаила Бояркина из Ульяновской области, занявшего первое место. Тот рассказал о своём проекте строительства завода по выпуску древесностружечных плит OSB (см. статью на стр. 55).

В заключение конференции были подведены итоги сотрудничества немецкой стороны с региональными организаторами Программы, ВУЗами и ассоциациями выпускников и высказаны предложения по его дальнейшему развитию. Оценку перспективам Программы и ее влиянию на германско-российские экономические отношения дали представители министерств экономики обеих стран

Хартмут Рёбен и Юлия Михеева, председатель правления Российско-Германской Внешнеторговой палаты Михаэль Хармс, Герд Шимански-Гайер, а также представители немецкого и российского объединений выпускников. По их словам Программа приносит большую пользу экономике обеих стран, углублению и расширению двустороннего экономического сотрудничества

вообще и вовлеченным в неё предприятиям в частности. Она имеет значительный потенциал и должна продолжаться, учитывая экономические вызовы и задачи, стоящие перед обеими странами. ■

Германский вклад вкратце:

Спонсор: Федеральное Министерство экономики и энергетики Германии (BMWi)

Координатор: Немецкое общество по международному сотрудничеству (GIZ GmbH)

Срок проведения: 15 лет

Затраты с 1998 года: 60 млн. евро (из бюджета Германии)

Кол-во стажеров в Германии: более 5000 российских управленцев из 76 регионов РФ

Объем двусторонних контрактов в результате стажировок: более 1 млрд. Евро

«Fit for Business with Russia»: программа стажировки для немецких менеджеров (313 участников с 2006 г.)

Инновации в Германии

Общество GIZ издает новый учебник для доцентов и участников Программы BMWi по подготовке управленческих кадров. Книга публикуется на русском языке.



Александр
Кобышев

«Инновации в Германии» — так называется новый учебник, изданный GIZ в конце 2013 года. Его автор, кандидат технических наук Александр Кобышев, является экспертом GIZ и профессором Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, одного из самых крупных и известных технических университетов России. Пособие посвящено ключевой роли инноваций в успешном управлении предприятием.

В основной части представлено инновационное развитие на примере

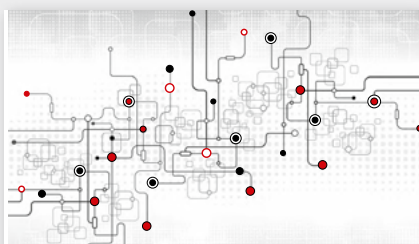
десяти немецких компаний — от очень крупных до средних и малых предприятий, от производителей достаточно простых потребительских товаров до очень сложных и высокотехнологичных. Различны и пути возникновения самих компаний — от создания малого семейного предприятия до основания независимого научно-исследовательского института. Представлен путь инновационного развития от идей до внедрения на рынок, а также неотъемлемые для достижения успеха управленческие решения.

Другие разделы книги описывают сложившуюся инновационную среду в Германии, источники инновационных идей, систему исследований и разработок, государственную под-



держку инновационного развития, а также защиту интеллектуальной собственности в Германии.

Книга предназначена для преподавателей университетов, проводящих курсы повышения квалификации руководящих кадров в рамках российской Президентской программы, а также для самостоятельного изучения участниками Программы BMWi. ■



Владислав Белов / Бернхард Шварц
Энергосберегающая санация типовых жилых зданий: немецкий опыт для российских регионов
Аналитический сборник материалов семинаров Немецкого Общества по международному сотрудничеству (GIZ) для ассоциаций выпускников Президентской программы Российской Федерации

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Энергосберегающая санация типовых жилых зданий

Вышел в свет сборник материалов из семинаров GIZ для участников Программы.

Владислав Белов и Бернхард Шварц, проводят эти семинары в первую очередь для участников Программы. Белов руководит Центром германских исследований Института Европы Российской академии наук. Шварц — один из ведущих экспертов в этой области. Сейчас он работает в рамках Берлинской инициативы «Жилищное хозяйство Восточной Европы».

Предлагаемый вниманию публики анализ посвящён комплексной энергоэффективной санации панельных домов. Они активно строились во многих странах-партнёрах Программы в годы плановой экономики и являются её наследием. В книге изложен опыт, накопленный в «новых» федеральных землях (бывш. ГДР). Основу сборника составляют конкретные проекты и вопросы управления проектами. Разбор деловых ситуаций (так называемые бизнес-кейсы) и ролевые игры дополняют аналитическую часть.

Большое внимание уделено российско-германскому проекту энергоэффективной санации жилого блочного дома по немецкой технологии. Приведена подробная информация о технической, финансовой, правовой и институциональной среде, а также примеры конкретных санаций. Критически рассматривается вопрос, смогут ли российские регионы воспользоваться этим опытом.

Значительную часть публикации занимают презентации и рабочие материалы, составленные Беловым и Шварцем для семинаров общества ГИЦ. Заключительный раздел книги содержит методические рекомендации по проведению семинара, посвящённого энергоэффективной санации жилых домов. Сборник вышел на русском языке и будет полезен широкому кругу читателей, прежде всего, выпускникам, участникам, а также преподавателям, занятым в Программе. ■



Владислав Белов Бернхард Шварц

Биржа контактов для Центральной Азии



За просмотром каталогов во время биржи контактов в Лейпциге

С 17 февраля по 14 марта управленцы из Центральной Азии побывали на стажировке в Дрездене в рамках Программы. Участники из Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана представляли широкий спектр различных отраслей экономики. Благодаря бирже контактов им удалось разнообразить свою индивидуальную программу и завязать целый ряд плодотворных контактов, а также договориться о встречах на предприятиях.

Дрезден. Уже многие годы образовательный центр NBL проводит биржи контактов для участников Программы. Формула успеха основывается на тесном сотрудничестве с торгово-промышленными палатами (ТПП). Вначале выясняются профиль и кооперационные планы участников, которые затем публикуются на соответствующих интернет-платформах ТПП. На этом этапе крайне важен чёткий опрос участников и эффективное использование полученной информации. Чем конкретнее сформулированы пожелания по сотрудничеству, тем быстрее по-

явится интерес к установлению связей у немецких предприятий. Обычно биржи контактов начинаются с представления немецких компаний, их кооперационного потенциала и целей сотрудничества. Во время

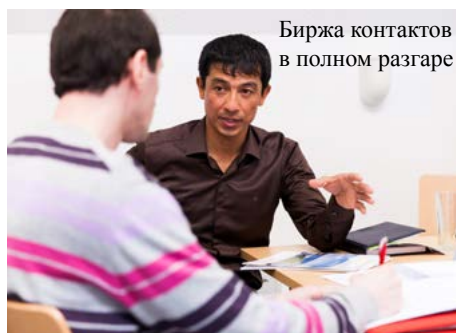
индивидуальных встреч разговор идёт уже «по существу». Здесь обсуждаются вопросы технической спецификации, условия и сроки поставки, а также детали сервисного обслуживания.

В конце февраля для группы из Центральной Азии совместно с ТПП Лейпцига также была организована биржа контактов, где они смогли познакомиться с 16 предприятиями из Саксонии. Участникам Программы удалось наладить множество новых контактов, в том числе и с представителями МСП этого региона, которым нечасто предоставляется возможность завязать партнёрские отношения с руководителями иностранных компаний.

«Такой случай нельзя упускать! Предприниматели и управленцы из такой далёкой для нас Центральной Азии, обладающие ноу-хау и знанием рынка, да еще и с «бесплатной доставкой на дом» – лучше не придумаешь! Мы благодарны организаторам за эту встречу – всё остальное в руках самих предприятий», – считает Вадик Тумбашьян, сотрудник Центра торговли с Центральной Азией и Южным Кавказом из Лейпцига. Успешно прошли предварительные переговоры в сферах мобильного электроснабжения, производства металлоконструкций, обучения медперсонала и предоставления медицинских услуг в Германии. ■



Роман Баннак с 2008 года работает тьютором в компании NBL в Дрездене и принимает активное участие в реализации Программы. В основном он курирует группы из Восточной Европы, Центральной Азии и Вьетнама.



Биржа контактов в полном разгаре



Внедрение системы компетенций в Программу

С начала 2014 года в рамках Программы осуществляется внедрение «системы компетенций». Она представляет собой совокупность инновационных методических и дидактических средств, целенаправленно структурирующих процесс подготовки для приобретения заранее определенных знаний и навыков (далее: компетенций) для каждого участника Программы. Каталог этих компетенций был снабжен методикой, отражающей самый передовой немецкий и международный опыт по подготовке управленческих кадров.

Бонн. Все началось с резолюции Международной конференции стран-партнеров, состоявшейся в Санкт-Петербурге в 2009 году. Международной рабочей группе, образованной из представителей зарубежных организаций-партнеров, немецких образовательных центров и GLZ, было поручено выявить те знания и навыки, которые абсолютно необходимы для успешного международного бизнеса.

Дополнительная ценность системы компетенций для Программы

Система компетенций представляет собой набор инструментов, обеспечивающих улучшенное структурирование квалификационно-образовательного компонента Программы, включая, например, тест на самоконтроль (в рамках подготовки к пребыванию в Германии), разработку индивидуального проекта кооперации и тест со множественным выбором по примерам из практики. По их результатам выводится квалификационная аттестация. Система компетенций повышает эффективность Программы и способствует более успешному достижению поставленных задач без необходимости внесения изменений в существующий формат, структуру или тематические стандарты.

Задачи системы компетенций:

- улучшение настройки Программы на потребности обучающихся, используя тесты для самостоятельного контроля;
- четкость структуры и ясность желаемого результата обучения, обозначив круг необходимых компетенций;
- улучшение оценки приобретенных компетенций по факту их применения участниками;
- поддержка участников в сознательном и целенаправленном формировании своего учебного процесса;
- выдача участникам квалификационного сертификата о повышении квалификации в Германии.

Каталог компетенций

В каталоге перечислены компетенции в сфере управления, обычно применяемые управленцами из зарубежных МСП, участвующими в Программе, для устойчивого экономического сотрудничества с немецкими компаниями.

Упомянутые темы являются предметом изучения в ходе всего курса подготовки. Одновременно участники работают над проектом кооперации, также на протяжении всего пребывания.

Проект кооперации

Проект кооперации представляет собой важную индивидуальную цель для каждого участника. Ядро проекта составляет конкретное задание направляющего предприятия, нацеленное на налаживание деловых контактов с немецким предприятием.

- Цели и задачи, необходимые для реализации задания, определяются совместно с участниками, структурируются адекватно программе подготовки с согласованием основных этапов (в подготовительной фазе или в начале стажировки в Германии).
- В ходе работы над проектом кооперации каждый участник получает поддержку со стороны образовательного центра, активно применяя приобретенные компетенции. На тренингах и групповых семинарах на немецких предприятиях, а также во время индивидуальных переговоров с немецкими компаниями он усваивает необходимое и особо специфичное для Германии ноу-хау.
- Накопленные знания документируются участниками в письменном виде в проектной работе, составляемой в ходе стажировки.

В каталог включены следующие компетенции:

Предпринимательские компетенции

1. Basics in Leadership
2. Human Resource Management
3. Quality Management
4. Marketing, Logistics
5. Innovation, Change Management
6. International Project Management
7. Global Business Process Management

Компетенции для международного сотрудничества

8. Intercultural Management
9. Presentation of Home Company
10. Searching for International Partners
11. Negotiations with International Partners
12. Preparation of Request and Development of a Draft Contract
13. Preparation of Business Idea and Business Plan
14. Basics of German Economy

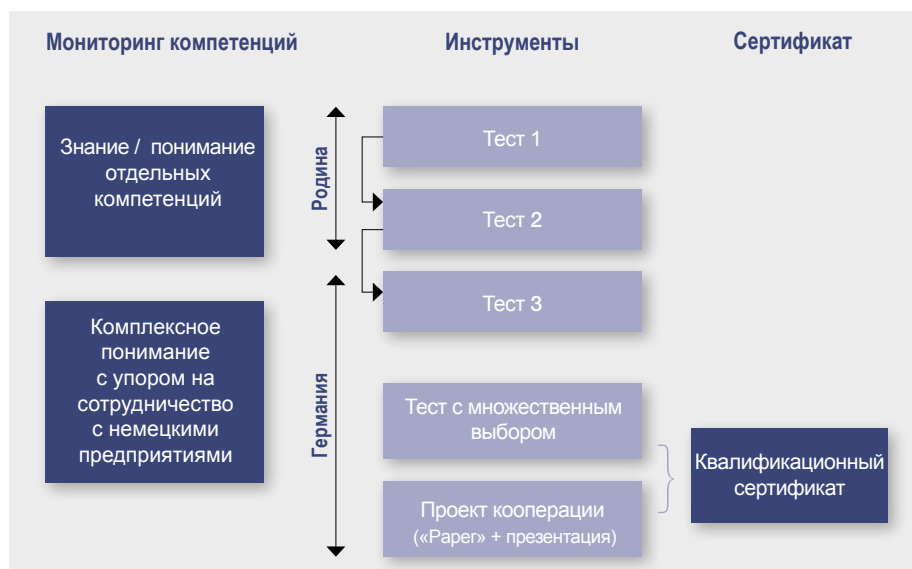
- На заключительной презентации участники представляют выводы из проектной работы, свои первые практические результаты по установлению деловых связей с немецкими компаниями, а также стратегию дальнейшей реализации своего проекта кооперации на родном предприятии с планом на несколько последующих месяцев.

Мониторинг компетенций

Мониторинг компетенций призван подвести участников к комплексному мышлению и действиям в сфере международного бизнеса, уделяя при этом особое внимание сотрудничеству с немецкими компаниями. В соответствии с новейшими международными исследованиями имеющиеся компетенции оцениваются в ходе тестов: посредством характеристики своих качеств по имеющимся утверждениям или решением задач.

На подготовительном этапе, на родине, важно, чтобы участники Программы овладели отдельными компетенциями из приведенного выше каталога. Одновременно, в т.ч. при определении проекта кооперации, проявляется степень самостоятельности и трудолюбия участников. При самотестировании они заполняют бланки тестов множественного выбора, которые дают им информацию о степени владения той или иной компетенцией. Оценочная шкала показывает участнику его индивидуальный уровень владения компетенцией, и в какой степени он соответствует требуемому уровню. Каждый из этих тестов строится на предыдущем.

- Вступительный тест (Check 1) включает в себя отдельные сферы компетенций (начало подготовительного этапа на родине).
- В выпускном тесте (Check 2) сферы компетенций состыковываются друг с другом (конец подготовительного этапа на родине).
- «Приветственный» тест – «Welcome Check» (Check 3), проводимый в начале Программы в Германии, настраивает участников как на главные аспекты их подготовки в условиях немецкой экономики, так и на комплексность экономического сотрудничества. В фокусе теста соответствующие компетенции в области корпоративного управления и международной экономики.



Тесты и работа над проектом кооперации завершаются квалификационной аттестацией.

Квалификационная аттестация

Система компетенций позволяет впервые осуществить в рамках Программы квалификационную аттестацию, состоящую из трех компонентов:

1. Пример из корпоративной практики на тему «Вызовы на пути к успешному сотрудничеству с немецким предприятием» служит контекстом для теста со множественным выбором, по которому участник должен принять конкретные решения,
2. Полностью и четко сформулированный итоговый документ («Рарег») по проекту кооперации,
3. Заключительная презентация.

Общая оценка состоит из максимум 50 баллов за индивидуальный проект кооперации и максимум по 25 баллов соответственно за тест по примерам из практики и за устную презентацию. Эквивалентной оценкой достигнутого уровня компетенций и проекта кооперации подчеркивается практическая направленность Программы.

Сертификатом подтверждается, на основании набранного участником Программы количества баллов, факт приобретения им заданных компетенций и умение применять их в сложных ситуациях.

Внедрение системы компетенций

Внедрение системы компетенций осуществляется постепенно и на прагматичной основе. Еще во время работы международной рабочей группы, при организации подготовительной фазы некоторые из партнеров по Программе ориентирова-

Система компетенций повышает привлекательность Программы как для обучающихся, так и для немецких и иностранных компаний.

лись на каталог компетенций. Такие основные элементы, как проект кооперации и тест со множественным выбором по примерам из практики, были внедрены уже в начале 2014 г. По завершении консультаций с зарубежными партнерами и соответствующих подготовительных мероприятий предусмотрено испытание системы компетенций в полном объеме в рамках пилотных групп в течение 2014 г. ■



Dr Герд Шимански-Гайер до 2012 г. в течение многих лет руководил Программой, в настоящее время – консультант и эксперт GIZ



Dr Анжела Леке – руководитель проекта Программы по Центральной Азии, GIZ



Dr Бертрам Ломмлер работает в образовательных учреждениях Steinbeis Global Institute Tübingen и Steinbeis Hochschule Berlin SHB и является генеральным директором Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг.

Рабочая встреча с немецкими образовательными центрами в Бонне



Петер Рёслер (GICON) на рабочей встрече в 2014 году



В рамках Программы подготовки управленческих кадров GIZ сотрудничает с 14 образовательными центрами в Германии. В феврале 2014 года BMWi и GIZ пригласили представителей Центров в Бонн. Встреча была посвящена знакомству с новыми Центрами, обмену опытом и дальнейшему развитию Программы.

Бонн. В прошлом году в партнеры для проведения Программы в Германии в ходе тендера было выбрано 14 образовательных центров, в том числе четыре новых центра, ранее не участвовавших в Программе. Встреча с 14 центрами в Бонне началась с подведения итогов и знакомства с зафиксированными в тендере нововведениями. У представителей четырех новых образовательных центров из федеральных земель Берлин, Нижняя Саксония, Северный Рейн-Вестфалия и Саксония еще днем раньше появилась возможность ознакомиться с работой и правилами Программы.

В 2013 году в Программе приняло участие более тысячи управленцев. Руководитель Программы Раймунт Дюринг в своем подведении итогов назвал это уникальным явлением за всю 15-летнюю историю Программы. В сорок девять групп вошло восемь международных и одиннадцать отраслевых групп.

«Сейчас больше внимания будет сосредоточено на том, чтобы упрочить высокий уровень, достигнутый с нынешними странами-партнерами».

Хартмут Рёбен, директор департамента BMWi

При участии экспертного отдела BMWi в 2013 году удалось сформировать две отраслевые группы по возобновляемым источникам энергии (см. статью на стр. 42 и 43). В этом году возобновляемые источники энергии опять находятся в центре внимания: в Программе примут участие две группы управленцев — из Египта и Туниса (см. статью на стр. 41), а также из Вьетнама. К другим центральным темам Программы относится аграрный сектор, сектор здравоохранения, утилизация и использование отходов, горнодобывающая отрасль и энергоэффективность. Всего в 2014 году в Германию приедет девять отраслевых групп.

Хартмут Рёбен, директор департамента BMWi, заявил: «В прошлом



Организаторы Программы подготовки управленческих кадров в Бонне



Интенсивная рабочая атмосфера в Бонне

году в Программу вошла Мексика, а в этом году Германию посетит пилотная группа из Туниса. Таким образом, Тунис стал шестнадцатой страной-партнером Программы. Кроме сегодняшних стран-партнеров Программой интересуются и другие государства. Однако на сегодняшний день дальнейшее расширение перечня стран-партнеров не предусматривается. Сейчас больше внимания будет сосредоточено на том, чтобы упрочить высокий уровень, достигнутый с нынешними странами-партнерами».

Более 1000
участников Программы
посетило Германию в
2013 году

Особое внимание на встрече уделялось разработанной недавно «системе компетенций» Программы (см. статью на стр. 16). Она представляет собой совокупность инновационных методических и дидактических средств, целенаправленно структурирующих процесс подготовки для приобретения тех знаний и навыков, которые абсолютно необходимы для успешной коммерческой деятельности на международном уровне. Эта

система дает участнику новые возможности определять направление своей подготовки в соответствии с индивидуальными потребностями и самостоятельно формировать процесс познания путем самоменеджмента. Система компетенций отражает новейший опыт Германии и зарубежных стран в области управленческого менеджмента, а также позволяет оценить владение компетенциями на практике экономического сотрудничества участников с немецкими фирмами. Тем самым впервые в рамках Программы система компетенций закладывает основу для выдачи квалификационного сертификата о повышении квалификации по окончании подготовки в Германии. Сначала система компетенций будет испытана на практике на четырех из запланированных на этот год 42 групп, а в 2015 году ее планируется ввести для всех групп. Некоторые элементы будут внедрены во всех группах



уже в этом году. Ежегодная встреча организаторов Программы в полном составе (BMW, GIZ и 14 образовательных центров) запланирована и на 2015 год. ■

Снова в Германии – год спустя после стажировки



В гостях у GIZ: управленцы из шести стран на семинаре Follow up в Бонне



В ноябре прошлого года постстажировочный семинар в рамках Программы подготовки управленческих кадров впервые проходил непосредственно в GIZ в Бонне. Радость встречи была велика. Ровно год назад управленцы из шести стран приняли участие в Программе по сектору здравоохранения, организованной Cognos International в Гамбурге (см. статью в Журнале 1-2013).

Бонн. Через год после стажировки общество GIZ приглашает всех выпускников Программы на двухдневный постстажировочный семинар. Этим встречам рады как участники Программы, так и сотрудники GIZ. Причиной тому не в последнюю очередь является возможность вспомнить вместе поездку в Германию и закрепить уже существующие контакты. Благодаря удачному сочетанию рабочей атмосферы и интенсивного обмена мнениями эти мероприятия заслужили высокое признание. Так и в Бонн приехали, несмотря на напряжённый рабочий график, 12 из 20 участников мультинациональной группы из сферы здравоохранения.

Обычно семинар, посвящённый оценке результатов стажировки,

проходит на родине участников Программы. Но в случае группы из представителей шести стран это невозможно по понятным причинам. Поэтому GIZ и Cognos International впервые решили провести постстажировочный семинар международ-

ной группы в Германии. Эта идея пришлась по душе всем участникам. Важную роль сыграло и то обстоятельство, что в это же время в Дюссельдорфе проходила крупнейшая в мире отраслевая выставка в области здравоохранения (MEDICA). Несколько выпускников в любом случае собирались приехать на эту выставку, после того как на прошлой год MEDICA им уже удалось успешно завязать деловые контакты.

В Бонне они рассказали о результатах стажировки, начиная с личных успехов и кончая конкретными примерами кооперационных связей. Особенно важным был вопрос, продолжают ли выпускники поддерживать деловые контакты, возникшие во время стажировки, и смогли ли они наладить новые связи с другими предприятиями и организациями. Зарубежные гости обсудили с представителями GIZ и Cognos, какие трудности возникали в случае прекращения экономических контактов с немецкими фирмами, и можно ли им рассчитывать на ещё большее содействие со стороны GIZ и немецких образовательных центров.

Эта информация необходима GIZ для того, чтобы оценить результаты Программы и проанализировать пожелания по стажировке с целью её дальнейшего совершенствования. Живой интерес вызвала презентация Сары Галандер, которая представила инициативу «Health made in Germany» («Здоровье: сделано в Германии»). Инициатива Федерального министерства экономики и энергетики призвана свести воедино важные сведения и контактную ин-



формацию по продуктам и услугам в сфере здравоохранения Германии с помощью интернет-портала.

Выпускники применяют полученные знания на практике

Программой постстажировочного семинара был предусмотрен тематический доклад. В этот раз с темой «Управление изменениями» в области здравоохранения участников познакомил Кристоф Зибнер (Cognos). В первую очередь речь шла о том, как развивать предприятие при помощи личной мотивации сотрудников. Участие в Программе побудило выпускников реализовывать полученные знания на собственных предприятиях. Они обсудили изменения, произошедшие в их компаниях в результате стажировки в Германии. Важнейшие итоги пребывания в

Германии выпускники представили в рамках заранее подготовленных презентаций.

Так, Владимир Горбачёв из Беларуси, представитель частного предприятия MEDING в Минске, сообщил, что благодаря Программе он научился общаться с международными партнёрами не только из Германии. Часть методов по организации и мотивации, с которыми он познакомился на семинарах, он уже применяет на практике. Амол Бхардвай, сотрудник компании Medicaid Systems из северно-индийского Чандигарха, подчеркнул, что теперь лучше понимает различные культуры. Знаниями, полученными в ходе Программы, он делится с директорами и менеджерами своего предприятия в рамках курса повышения квалификации, который он сам и проводит. Важнейшим изменением

на предприятии, инициированным участником из Индии, стало детальное планирование работы с клиентами, в число которых входят, прежде всего, известные лечебные учреждения. В настоящее время Бхардвай уделяет больше внимания обратной связи с клиентами. Выпускники единодушно высказались за необходимость продолжения Программы. Теперь их цель – поддерживать деловые контакты, в первую очередь, с представителями сферы здравоохранения Германии, но также и между собой.

GIZ придаёт большое значение постстажировочным семинарам. Долгосрочные контакты с выпускниками международных групп сохраняются благодаря проведению постпрограммных мероприятий в национальном и международном форматах. ■

Деловые встречи 2014



Хорошее настроение в ходе деловых бесед



Ульрих Бентербуш (BMW)

В шестой раз Генеральное консульство России в Германии совместно с Федеральным министерством экономики и энергетики Германии (BMWi) и GIZ провело российско-германские деловые встречи. Более ста предпринимателей – в основном выпускники программы «Fit for Business with Russia» – приехали 6 июня 2014 г. в Бонн, чтобы в непринужденной атмосфере побеседовать о российско-германских экономических отношениях, поддержать старые и завязать новые контакты.

Бонн. «Когда говорят предприниматели, а политики молчат, дети могут спать спокойно», – как всегда остроумно охарактеризовал миссию встречи генеральный консул Евгений Шмагин. В свете давней традиции российско-германских экономических отношений генеральный консул, срок пребывания которого в должности истекает в конце 2014 года, призвал к углублению диалога и взаимопонимания на уровне экономики для укрепления взаимного доверия. Новый директор департамента BMWi и знаток России Ульрих Бентербуш также подчеркнул сходство менталитетов русских и

немцев, которое благоприятствует развитию деловых отношений, несмотря на то, что развитие общества в этих странах идет разными путями.

Ввиду последних событий референты информировали в своих докладах о политических и экономических последствиях кризисной ситуации в Украине. Эксперты Торгово-промышленной палаты Дюссельдорфа, Российско-германской внешнеторговой палаты в Москве и московского филиала немецкой компании по оказанию консультационных услуг Байтен Буркхардт рассказали о деловой активности немецких

предприятий в России, их выходе на рынок и действующих требованиях к управлению правовым риском. Наряду с практическими вопросами, такими как заключение договоров, докладчики также упомянули о настроениях немецких бизнесменов в России и перспективах на будущее. Во второй половине дня у предпринимателей была возможность обменяться мнениями по затронутым проблемам. Особым успехом пользовался «Круглый стол по деловой практике российских предприятий в Германии», который провела немецкая ассоциация выпускников Программы (DRMN). ■



Тунисские топ-менеджеры в гостях у «тайного чемпиона» - компании Mankiewicz GmbH

Пилотная группа из Туниса



С 27 апреля по 24 мая Германию впервые посетили предприниматели и топ-менеджеры из Туниса. Вниманию гостей были представлены такие отрасли экономики Германии, как автомобилестроение, ИТ, производство продуктов питания, текстиль и производственно-технические услуги. Весьма богатую по содержанию программу в Гамбурге, Ганновере и Берлине реализовал образовательный центр Cognos International GmbH. Бизнес-менов сопровождали три представителя министерства индустрии, энергетики и горнодобывающей промышленности Туниса.

Гамбург. Через три года после начала «арабской весны» политическая обстановка в Тунисе стабилизировалась и появились благоприятные условия для иностранных инвесто-

ров. Принятием современной конституции (январь 2014 г.) в Тунисе был успешно завершён первый этап трансформационного процесса. Теперь на повестке дня оживление на-



Аднен Хадру руководит заводом фирмы Afrivision в Тунисе. Это предприятие собирает, в числе прочего, телевизоры Sony для североафриканского рынка.

Кроме того, Afrivision производит различные блоки для электронной аппаратуры. Для этого подразделения Харду искал в Германии предприятия, которые хотели бы отдать часть производственных процессов в субподряд. Он провёл переговоры с фирмами Emi Electronics GmbH из Баден-Вюртемберга, RRC power solutions GmbH из земли Саар, General Telecommunications Corporation (GTC) GmbH из Баварии, а также с компанией Native Instruments GmbH из Берлина. Переговоры с первыми тремя предприятиями продвинулись довольно далеко, и к июлю Хадру должен прислать конкретные предложения по каждому проекту. Затем пройдут переговоры в Тунисе. Основания для сотруд-

ничества в каждом случае разные: поиск альтернативы китайским поставщикам, прекращение производства в Сирии, стремление сократить издержки за счёт переноса производства в другую страну. Однако в одном мнении совпадают: Хадру и его предприятие конкурентоспособны, они работают профессионально. Клаус Бунге, вице-президент по вопросам качества и организации поставок фирмы Native Instruments, после встречи с Хадру поделился позитивным впечатлением: «Я познакомился с г-ном Хадру во время командировки в Тунис. Меня сразу приятно удивила разумная и профессиональная организация рабочих процессов на заводе Afrivision. Используется самое современное производственное оборудование, близость к Германии также очень важный фактор. Во время посещения г-ном Хадру нашего предприятия в Берлине он весьма профессионально представил свой завод, и позитивное впечатление еще более усилилось».

циональной экономики. В текущем году ожидается мульти рост ВВП на 3,7 процента.

На фоне этих экономических успехов Туниса и проходила стажировка тунисских управленцев. В течение тех четырёх недель, которые 20 менеджеров из Туниса провели в Германии, состоялись переговоры с 63 потенциальными бизнес-партнёрами из различных отраслей экономики. При этом наметились весьма конкретные предпосылки будущего сотрудничества. О них рассказали два участника (см. отдельные блоки).

Программа, предложенная группе, понравилась всем участникам. Они отмечали удачное сочетание интерактивного тренинга, посещения предприятий различных отраслей и мероприятий в отраслевых объединениях предпринимателей и торговых палатах. Большое впечатление на тунисских участников произвела та роль, которую средний бизнес играет в немецкой экономике. Наглядным подтверждением этому послужили посещения так называемых «тайных чемпионов» – семейного предприятия Mankiewicz GmbH & Co. KG и Stulz GmbH. Управленцы из Туниса оказались правильной целевой группой для Программы. Благодаря близости к Старому Свету и европейской системе образования их взгляды и опыт похожи на европейские, они легко воспринимают реалии Германии. Поэтому им неслож-

Абдельхаким Самаали руководит фирмой Nour Batteries, которая производит в Тунисе аккумуляторные батареи. До сих пор это предприятие выпускало только автомобильные аккумуляторы. Однако Самаали считает, что тунисский рынок для него уже тесен. Поэтому он пытается расширить бизнес в двух направлениях. Во-первых, он хотел бы продавать аккумуляторы марки Nour Batteries на европейском или, для начала, на немецком рынке. Здесь он нашёл нужного ему партнёра в лице фирмы Akkuteam Energietechnik из Нижней Саксонии. Akkuteam Energietechnik имеет сертифицированную концерном Volkswagen AG исследовательскую лабораторию, специализирующуюся на автомобильных аккумуляторах. Самаали отдаст выпускаемые его заводом аккумуляторы для испытания и подключит независимую химическую лабораторию, если это потребуется для сертификации. После прохождения сертификации продукция фирмы Nour получит допуск к этому автомобильному рынку. Во время встречи директор Akkuteam Energietechnik Норберт Энгель сказал: «Наша лаборатория может помочь торговым представителям г-на Самаали. Она проводит испытания стартерных аккумуляторов и сертифицирована группой Volkswagen, нашим крупным заказчиком». Наряду с освоением

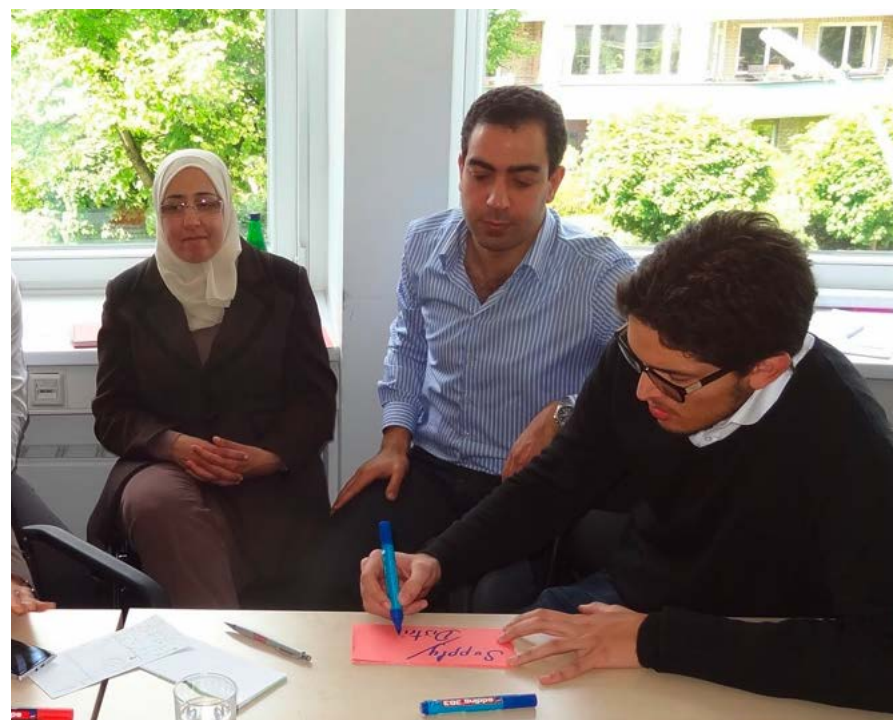


новых рынков Самаали намерен расширять собственное производство. По его мнению, самый большой потенциал имеют тяговые аккумуляторы, применяемые в электропоездах, и стационарные аккумуляторы, используемые как запасной источник питания. Для этих двух продуктов Самаали искал стратегического партнёра в Германии. Таким стал завод по производству аккумуляторов Horpесcke Carl Zoellner & Sohn GmbH в земле Северный Рейн-Вестфалия. Для начала было заключено соглашение о сбытовом партнёрстве. Nour Batteries должен организовывать сбыт и техническое обслуживание аккумуляторов, выпускаемых немецким партнёром, в Тунисе и других североафриканских странах. Если всё пойдёт хорошо, партнёрство перерастёт в техническое сотрудничество. В среднесрочной перспективе Nour Batteries собирается производить аккумуляторы марки Horpесcke для североафриканского рынка.

но с пользой для себя усвоить новую информацию, полученную во время стажировки в рамках Программы. С другой стороны, участники были удивлены тем, насколько Германия

отличается от Франции или Италии. Большинство участников Программы уже имеют опыт работы с этими странами. В Германии менеджеры из Туниса интересовались буквально всем, они брали на заметку всё новое. Такое отношение в немалой степени способствовало успеху Программы.

Торжественным завершением Программы стало заключительное мероприятие в BMWi. Помимо представителей Cognos International и GIZ послушать о результатах пилотной группы приехали Ульрих Бентербуш, директор департамента BMWi, Хайко Вильднер, ответственный в BMWi за сотрудничество с Тунисом, а также представитель тунисского посольства в Берлине Вачеф Чиа. Все стороны выразили намерение продолжить реализацию Программы с Тунисом. ■



Необходимые знания и навыки для завязывания деловых отношений прививаются на семинарах и тренингах



Тимо Текхаус в качестве консультанта по проектам и тьютора образовательного центра Cognos International GmbH в Гамбурге отвечает за организацию и проведение Программы. Это уже пятый пилотный проект, который он курирует. Текхаус по образованию этнолог и политолог.

Управленцы из Мексики в Баварии и Берлине



В то время как мексиканское и немецкое министерства экономики готовили подписание правительственного заявления, призванного стать основой двустороннего сотрудничества в рамках Программы, пилотная группа из Мексики успешно окончила стажировку в Академии при ТПП Мюнхена и Верхней Баварии.



Вестерхам / Берлин. Высокомотивированные мексиканские бизнесмены, представляющие машиностроительную, текстильную, косметическую и пищевую отрасли, а также сферу торговли и ИТ, пребывали в Германии с 27 октября по 23 ноября. Отбор в группу из 21 участника осуществлялся в сотрудничестве с Национальным институтом бизнеса INADEM, которому Министерство экономики Мексики вверило ответственность по подготовке к Программе. Все участники отличались профессионализмом, жадой знаний и стремлением к конструктивному диалогу; они оказывали друг другу поддержку и мотивировали своих товарищей во время пребывания группы в Германии. Позитивный настрой и динамичность создали особую атмосферу в пилотной группе.

На церемонии открытия в Академии при ТПП с приветственной речью к гостям из Мексики обратился Эрвин Фельдхаус, торговый советник общества содействия внешней экономике ProMexico в Германии. Так началась интенсивная программа, график которой включал 17 групповых посещений немецких компаний и 47 индивидуальных деловых встреч. «Катализатор процессов» – так члены группы окрестили Программу из-за многочисленности предложений, процесс «обработки» которых предстояло провести в кратчайшие сроки. «Как правило, бизнес-процесс, до момента подписания соглашения с партнером, длится целый год. Однако, благодаря таким программам как эта, процессы ускоряются. Это поможет нам преодолеть существующие и подлежащие устранению культурные барьеры», – подытожил Рауль Куэвас

В гостях у Pare & Co GmbH



Кампилио, коммерческий директор компании KUO Aerospace S.A. de C.V.

Особенно интересным для участников был прямой контакт и ознакомление с компаниями, представлявшими различные отрасли промышленности. Этой возможностью они воспользовались, чтобы завязать диалог с представителями компаний. «Визиты группы оказались весьма полезными для применения на практике знаний, полученных ранее в рамках Программы», – сообщила Элизабет Росадо Пуэрто, директор компании Tropical Honey Company S.A. de C.V. Это частное предприятие занимается переработкой и сбытом высококачественного мексиканского меда. Кроме того, считает Росадо Пуэрто, необычайно важна информация об административном руководстве и управлении фирмами, составлении успешных рабочих групп, об экспортном бизнесе и немецкой корпоративной культуре. Тем самым участники Программы получают весьма полезные инструменты. Посещение ярмарок и культурная программа великолепно дополнили список предложенных мероприятий. К ним относился и прием членов группы в Посольстве Мексики в Берлине.

Первые успехи во время стажировки

Первые результаты свидетельствуют о том, что участники достигли своих целей. По словам представителей группы, с немецкими партнерами уже заключены 13 соглашений, подаются запросы на дальнейшие предложения. Кроме того, согласованы испытания продукции и обучение персонала, а также графики последующих встреч.

Успеха добилась и Росадо Пуэрто. Как директор предприятия, она планировала наладить деловые контакты с немецкими компаниями, заинтересованными в импорте мексиканского меда. Благодаря Программе ей удалось наладить в Германии контакт с четырьмя заинтере-

сованными компаниями. После возвращения в Мексику она взялась за совершенствование качества процессов на предприятии и улучшение продуктов для их сертификации в целях наилучшего обслуживания

«Как правило, бизнес-процесс, до момента подписания соглашения с партнером, длится целый год. Однако, благодаря таким программам как эта, процессы ускоряются».

Рауль Кузвас Кампилио, KUO Aerospace S.A. de C.V.

своих немецких партнеров. Росадо Пуэрто посетила предприятие по производству механизированных систем Bernhard Rietsche GmbH в баденском Биберахе и передала ему заказ на ремонт машинного оборудования. Ознакомившись с компанией на месте, она была в восторге от новых технологий и в скором времени ожидает получить от фирмы предложение по новой установке.

Важным событием стало заключительное мероприятие в Министерстве экономики и энергетики Гер-

мании, где для прощания с пилотной группой собрались представители BMWi, Посольства Мексики, а также Мексиканского министерства экономики в Брюсселе. Среди присутствующих были также представители

ProMexico, Мюнхенской ТПП и GIZ. Всем им было интересно услышать о личных достижениях участников Программы. Руководитель проектов Академии ТПП Сандра Петерс рада тому, что теперь Мексика – партнер Программы. Она считает: «Участники показали, что существует большой потенциал для сотрудничества и что имеется спрос на эту Программу».

Мексиканским управленцам, которые пока раздумывают, подавать ли им заявку на участие в Программе, Росадо Пуэрто рекомендует: «Пусть вас не пугает, что придется столь длительное время находиться вдали от своей компании. Конечно, совсем непросто оторваться от дел фирмы и отделаться от мысли, что несколько запускаешь свой бизнес. Тем не менее, инвестировать время в Программу – дело стоящее». И в шутку добавляет: «Будьте осторожны с немецким пивом! Оно очень вкусное, но гораздо крепче мексиканского». ■



На пивоваренном заводе Erdinger Weißbräu



Визит на предприятие Schabmüller GmbH



Российско-Германская внешне-
торговая палата в
Москве

Внешнеторговые палаты – посланники на всемирной арене



Михаэль Хармс

О целях и деятельности внешнеторговых палат (ВТП) в мире вообще и в России в частности рассказывает всемирный спикер ВТП и председатель Российско-Германской внешнеторговой палаты Михаэль Хармс.

«Наши ВТП являются первым адресом, по которому обращаются предприятия, желающие начать или расширить свою деятельность за рубежом. Особую выгоду имеют от этого малые предприятия, получающие не только доступ к сформировавшимся за многие годы сетям контактов

ВТП в мире: 85 стран, 125 представительства

Функции:

- официальные представительства немецкой экономики
- основанная на членстве организация для предприятий
- предоставление услуг компаниям

Услуги «DEinternational» повсюду, где имеются представительства:

- всё, что связано с выходом на рынок
- подбор кадров / выбор местонахождения штаб-квартиры
- организация и сопровождение деловых поездок
- особые мероприятия (ярмарка поставщиков / инвестиционный форум)
- обеспечение делового присутствия (виртуальный офис или офис в офисе)

Тесное сотрудничество с организациями-партнерами в Германии:

- DINK (Головная организация ТПП) и ТПП
- общество GTAI
- общество GIZ
- немецкое сырьевое агентство dera
- немецкое энергетическое агентство dena



Deutsch-Russische Auslandshandelskammer Российско-Германская внешнеторговая палата

на местах, но и первоклассную консультацию», — так министр экономики и энергетики Германии Зигмар Габриэль обобщил роль внешнеторговых палат, выступая на Всемирной конференции ВТП 13 мая в Берлине. ВТП являются важнейшими партнерами за рубежом при оказании содействия внешнеэкономической деятельности со стороны BMWi. Вместе с немецкими зарубежными миссиями (посольствами и консульствами) они официально представляют интересы немецкой экономики в политических и административных структурах в соответствующей стране пребывания. На протяжении уже более 100 лет сеть ВТП образует мост для немецких компаний, стремящихся к развитию деловой активности за рубежом.

ВТП — организации с членством на добровольных началах, и, как таковые, являются ассоциациями в интересах немецкой экономики в стране пребывания. Почти все ВТП имеют двусторонний или многосторонний состав. Поэтому и в направлении немецкого рынка они действуют для иностранных компаний в Германии как своего рода ключ, открывающий дверь в страну. ВТП предлагают по всему миру сервис марки «DEinternational», дополняемый услугами с местной спецификой.

Российско-Германская внешне- торговая палата

Российско-Германская внешнеторговая палата, штаб-квартира которой находится в Москве, имеет филиал в Санкт-Петербурге и своих т.н. региональных уполномоченных по Приволжскому, Южному, Уральскому, Сибирскому/Дальневосточному федеральным округам. Так мы отреагировали на устоявшуюся тенденцию к локализации. Германо-российская ВТП на сегодняшний день представляет интересы приблизительно 850 компаний, из которых 70 процентов немецкого, 20 процентов российского и десять процентов международного происхождения.

Лоббирование играет значительную роль в повседневной работе. Главным образом мы сотрудничаем со всеми профильными российскими министерствами, федеральными, региональными и местными властями, с объединениями, имеющими экономическую или лоббистскую направленность. Такими же тесными являются контакты с Германией, чтобы, как в нынешней ситуации, обеспечить всех, кто принимает решения, необходимой информацией и последовательно представлять позицию экономики и бизнеса. Непосредственными партнерами в Германии являются федеральные министерства экономики и энергетики, образования и научных исследований, а также пищевой промышленности, сельского хозяйства и защиты прав потребителей. Через эти министерства повсюду в мире организуются деловые поездки в рамках экспортных инициатив по возобновляемым источникам энергии и энергоэффективности, а также по сельскому хозяйству и профобразованию.

Компании-члены оперативно и непосредственно из первых рук извещаются о последних событиях на российском рынке. Кроме того, на заседаниях 18 комитетов и рабочих групп встречаются эксперты, имеющие соответствующую специализацию и готовые в сжатой форме поделиться своим опытом и знаниями с другими компаниями. В основном обсуждаются такие темы, как таможенная, техническое регулирование, вопросы миграции и трудового права,

локализации, юридические аспекты, соблюдение правовых и этических норм, энергоэффек-

тивность и т.д. Наличие такой экспертной компетенции на местах является уникальной особенностью ВТП в России.

Так называемый всемирный спикер ВТП также уникально воплощает в себе миссию ВТП. На конференции ВТП в Берлине генеральный директор ВТП России Михаэль Хармс был утвержден в этой должности и на

последующие два года. Он является «лицом» ВТП всего мира — их спикером, представителем, защитником их интересов в ходе переговоров с национальными и международными ассоциациями и организациями, равно как и при согласовании вопросов с политическими инстанциями, с экономическими, отраслевыми и лоббистскими объединениями в Германии.

Сотрудники ВТП очень заинтересованы в любых формах сотрудничества и с действующими и будущими авторитетами, и с заинтересованными лицами, такими, например, как выпускники Программы. У них можно также получить поддержку и информацию на месте в виде брифинга, тематических мероприятий и дискуссионных форумов. ■

Контактная информация:

Михаэль Хармс

председатель правления
Российско-Германская внешнеторговая палата
телефон: +7 (495) 234 49 50
эл. почта: harms@russland-ahk.ru
<http://russland.ahk.de/dienstleistungen>
<http://russland.ahk.de/mitglieder/komitees/>
www.russland.ahk.de
www.regionen-russland.de
www.sport-russland.de

Владимир Никитенко

член руководства,
руководитель департамента
«DEinternational»
генеральный директор Информационного центра немецкой экономики
Российско-Германская внешнеторговая палата
телефон: +7 (495) 234 49 50 доб. 2281
эл. почта: nikitenko@russland-ahk.ru

Йенс Бёльманн

начальник отдела по связям с общественностью (GR & PR)
член правления,
экономический советник федеральной земли Гессен при ВТП
Российско-Германская внешнеторговая палата
телефон: +7 (495) 234 49 50 доб. 2233
эл. почта: boehlmann@russland-ahk.ru



Йенс Бёльманн является начальником отдела по связям с общественностью Российско-Германской Внешнеторговой Палаты, членом правления и референтом федеральной земли Гессен в Российско-Германской внешнеторговой палате.

Станислав Хёрдт



Новая энергия



Компания Metallwarenfabrik Gemmingen (MG) поставляет системы производства электроэнергии по всему миру. Когда несколько лет назад в гости на это среднее предприятие в рамках Программы BMWi по подготовке управленческих кадров приехала группа бизнесменов из стран СНГ, среди ее членов нашлось сразу несколько будущих клиентов завода. Один из бизнесменов из Туркменистана стал вскоре после этого даже генеральным импортером MG, что придало делу сбыта продукции компании в бывшей советской республике дополнительный размах.

Гемминген. В одиночку ему бы, пожалуй, не удалось так легко подобрать ключ к этому непростому рынку. Центральноазиатское государство Туркменистан богато запасами нефти и газа, граничит на юге с Ираном

и практически изолировано от мирового рынка. «Строгая регламентация импорта, высокие таможенные тарифы, медленно и сложно работающий бюрократический аппарат», – таково мнение Станислава Хёрдта. На за-

воде Metallwarenfabrik Gemmingen (MG), компании со штаб-квартирой в швабском Геммингене, Хёрдт отвечает за продажи в Восточной Европе и сбывает в СНГ высокотехнологичные агрегаты резервного электрооборудования таких брендов компании, как Geko и Eisemann.

Туркменистан, однако, не раз подтверждал MG свою репутацию «крепкого орешка». «Там необходимо иметь достойного доверия представителя, хорошо ориентирующегося в местных условиях», – говорит Хёрдт. Эксперт по сбыту отмечает, что, оглядываясь назад, он рад, что его компания в 2007 году приняла на своем заводе в Геммингене группу бизнесменов из стран СНГ, находившихся тогда в Германии в рамках Программы. Одним из членов группы был Зафар Тагыев. И именно ему суждено было оказаться тем достойным доверия MG туркменом, которого так не хватало до тех пор компании.

Завод в Геммингене занимается изготовлением металлических изделий литьевым способом под давлением

с использованием собственных производственных мощностей. Среди продукции предприятия следует отметить высокоточные роторы и статоры, а также надежные системы для выработки электрической энергии с усовершенствованными электронными блоками управления и модулями дистанционного технического обслуживания. На головном предприятии MG в Баден-Вюртемберге получают путевку в жизнь генераторы электроэнергии с мировым именем. MG поставляет агрегаты резервного электроснабжения для больниц, компаний-операторов сотовой связи, а также для структур гражданской обороны и аварийно-спасательной службы. Сверхнадежные генераторы пользуются большим спросом у строительных компаний. Они безотказно обеспечивают электроэнергией различных потребителей, работая как в дождь, так и в условиях высокой запыленности. MG является одним из немногих поставщиков, допущенных к снабжению военных структур системами для выработки электроэнергии. Ведь статоры и роторы MG из сотен тончайших металлических пластин работают настолько точно, что практически не возникает никаких электромагнитных полей, вызывающих помехи.

В настоящее время на трех заводах компании (помимо головного завода в Геммингене, MG производит также в Венгрии и Китае) работает в общей сложности около 380 человек. Они отливают из алюминия под высоким давлением корпуса генераторов, выштамповывают тончайшие пластины из листового металла и составляют их вместе в пакеты, километр за километром наматывают медную проволоку на катушки

и, наконец, устанавливают датчики, предохранители, а также модули мобильной связи, благодаря которым, например, нефтяные компании могут контролировать работу генераторов на расстоянии. Ведь насосы, установленные где-то в сибирской тундре, тоже надо обеспечивать электричеством. Объем собственного производства предприятия (вертикальная интеграция) составляет до 80 процентов. Только двигатели внутреннего сгорания для электрогенераторов MG покупает у своих давних поставщиков, таких, например, как DEUTZ.



Компания Metallfabrik Gemmingen производит всемирно известные системы для выработки электроэнергии

Даже порошковое лакокрасочное покрытие для корпуса генератора наносится на металл сотрудником MG, а затем оплавляется и полимеризуется в собственной печи предприятия в Геммингене.

MG поставляет как чрезвычайно компактные генераторы весом всего лишь 22 килограмма, так и крупные установки мощностью более двух мегаватт и весом с тонну и выше, способные запросто снабжать электроэнергией небольшой городок. «Спрос велик, – рассказывает Хёрдт. – Во многих странах с развивающейся экономикой электроснабжение по-прежнему ненадежно, и поэтому многие местные операторы сотовой

связи оснащают свои мачты нашими генераторами». На экспорт приходится 40 процентов оборота

компании, составляющего около 47 миллионов евро в год. С 2008 года, после того как владелец MG Роберт Шпис отошел от дел, компания принадлежит группе финансовых инвесторов и продолжает расти.

Несмотря на все успехи, некоторые особенно экзотические рынки, такие как Туркменистан, долго оставались для MG белыми пятнами на карте – до тех пор, пока от GIZ не поступил запрос, не желает ли MG принять группу управленцев из стран СНГ. «Для нас этот визит был очень удач-

ным, – говорит Хёрдт. – Ведь в таких странах в принципе почти в каждой отрасли нужны установки для выработки электроэнергии». Вскоре после этого визита пошли первые заказы из стран бывшего Советского Союза. Но важнее всего оказалось знакомство с участником Программы из Туркменистана Зафаром Тагыевым, руководителем Туркменского оптового предприятия «Аламат Энерго», несколько позже ставшим генеральным импортером и официальным дилером продукции MG в своей стране. В настоящее время швабское предприятие поставляет в Туркменистан до 150 генераторов в год, а его оборот там составил с 2007 года около 2,5 млн. евро.

Хёрдт, который сегодня почти ежедневно общается с Тагыевым по телефону и раз в два года вылетает на неделю в столицу Туркменистана Ашхабад, уверен: «Не будь Программы подготовки управленческих кадров, нам, вероятно, не удалось бы так легко заполучить заказы из Туркменистана». Благодаря Тагыеву, которого Хёрдт считает своим другом, швабы продают генераторы теперь и в Туркменистане. А немецкий предприниматель за время своих командировок открыл для себя, насколько вкусны туркменские пельмени «этли борек». ■



Давид Зельбах – свободный бизнес-журналист из Кёльна. Он специализируется на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Каир



Встреча в Каире



Первые группы руководителей египетских предприятий побывали в Германии в рамках Программы в середине 2012 и в начале 2013 года. Поэтому в начале декабря 2013 года общество GIZ организовало постпрограммную встречу в Каире. Большинство выпускников Программы приняли приглашение.

Каир. После стажировки в Германии одной из групп прошло полгода, а для пилотной группы временной промежуток составил целых полтора года. Вполне достаточно, чтобы подвести итоги участия в Программе. В частности, можно констатировать, что деловые итоги более чем удовлетворительны. Несмотря на по-прежнему сложную внутреннюю обстановку в Египте, участники Программы уже заключили договоры на импорт и экспорт товаров на общую сумму 5,5 млн. евро.

Многие руководители используют рекомендации из Германии, чтобы усовершенствовать рабочие процессы на своих предприятиях. Они стали уделять гораздо больше внимания работе с персоналом. В результате этих изменений выпускники Программы теперь интенсивнее вовлекают сотрудников в процесс принятия решений. Они также вкладывают средства в развитие персонала, например, в повышение квалификации. Как эти модели работают на практике, египетские управленцы увидели во время посещения

немецких фирм в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия. После переговоров с потенциальными бизнес-партнёрами многие из них намерены работать над повышением качества продукции.

Целью постстажировочного семинара в Каире было поддержать зародившиеся деловые отношения. Каким образом этому может способствовать Внешнеторговая палата (ВТП), рассказал Dr Райнер Херрет, руководитель Германо-египетской ВТП. Он назвал Программу подготовки управленческих кадров маяком германо-египетского сотрудничества. Жи-

вой интерес у участников вызвал его рассказ об услугах, которые палата оказывает при исследованиях рынка, и о том, какую помощь можно ожидать при поиске потенциальных партнёров для новых сфер деятельности.

В Каире находится и представительство GIZ в Египте. Его глава Dr Томас Энгельхардт воспользовался возможностью рассказать о деятельности GIZ в Египте, которая, в основном, сосредоточена в сферах водного хозяйства, возобновляемых источников энергии и на работе органов исполнительной власти.

Стажировки обеих групп были проведены кёльнскими Центрами Карла Дуйсберга (CDC). Во время семинара Follow up в Каире руководитель проектов CDC Йорг Кальмбах провёл тренинг на тему «Сетевые структуры», после чего возникла инициатива создать в Египте клуб выпускников Программы.

По мнению Франка Нихте, отвечающего в BMWi за Программу для египетских менеджеров, достигнутые пилотными группами результаты явно превзошли ожидания. Созданы хорошие предпосылки для того, чтобы на первом заседании Германо-египетского управленческого комитета обсудить

вопрос о продолжении Программы в 2015 году (см. статью на стр. 10). Фундаментом для сотрудничества служит на данный момент Правительственное заявление от декабря 2011 года. В нем предусматривается реализация Программы в период с 2012 по 2014 год.



Участники первой постпрограммной встречи в Каире

Большой интерес вопреки кризису



Зимой и весной 2014 года драматически обострился политический кризис в Украине, затормозив многие международные проекты. Несмотря на сложную ситуацию, Программа «Fit for Partnership with Germany» не только продолжает свою работу, но даже вызывает растущий интерес.

Киев. Такого никто не ожидал: количество кандидатов на стажировку в рамках Программы «Fit for Partnership with Germany» было настолько велико, что многим придется ждать своей очереди еще и в следующем, 2015 году. К настоящему моменту интерес к Программе постоянно растет. Подписание политической части Соглашения об ассоциации 21 марта и последующее подписание экономической части 27 июня 2014 года на заседании Совета Европы дает украинскому бизнесу сигнал и надежду на расширение экономических связей со странами ЕС. Свою лепту вносит и деятельность развитой партнерской сети Программы (см. статью в Журнале 2-2013) во всех регионах страны, а также неустанная поддержка Министерства экономического развития и торговли Украины и выпускников Программы.

Особый интерес к стажировке проявили представители сельскохозяйственной отрасли, которая играет важную роль в украинской экономике и вышла из мирового финансового кризиса с наименьшими потерями. Почти треть всех экспортно-импортных операций уже сейчас приходится на рынки Евросоюза. Сотрудничество с ЕС является единственным эффективным способом модернизации экономики и сокращения зависимости от энергетического сектора. Поэтому одной из основных целей стажировки для украинских предпринимателей является в настоящее время ознакомление с энергоэффективными технологиями и их внедрение в производство. ■

Информация на украинском языке:
<http://ukraine.managerprogramm.de>



Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
 «Fit for Partnership with Germany»
 Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi)
 по подготовке управленческих кадров

Выпуск 1/2014

Издатель:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
 Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi)
 по подготовке управленческих кадров
 Раймут Дюринг, руководитель Программы
 Эл. почта: mp-pr@giz.de
 Интернет: www.managerprogramme.com

Ответственные за выпуск:

Кристина Отто, Даниэль Штрубе

Редакторы:

Наталия Астрин, Аксель Вапплер, Ян Лёхер,
 Др Герд Шимански-Гайер, Даниэль Штрубе

Оформление:

Diamond media GmbH, Мириа де Фогт

Авторы фотографий:

Олег Асзатуров, Наталия Астрин, Аксель Вапплер, Рудольф Вихерт, Внешнеторговая палата (АНК), Вероника Фернандес Карунчо, Александр Лесик, Ян Лёхер, Дмитрий Ли, Министерство экономики и энергетики (BMWi), Кристина Отто, ТПП Мюнхена и Верхней Баварии, Тристан Фостри, Фотодизайн Кубинска & Хофманн, Рамона Хайм – Fotolia, Забет Штикфорт, Даниэль Штрубе, Сюзанна Эрикссон, Cognos International, DRMN, EABW, Fotolia, GIZ, INVENT Moldova, iStock, Фонг Тран / Shutterstock.com, Shutterstock, WAK SH

В подготовке выпуска участвовали:

Ханна Бетц, Бабетт Больц-Уайт, Карина Габриэльян, Вера Гармаш, Вероника Фернандес Карунчо, Татьяна Кюнеманн, Др Анжела Леке, Людмила Метцдорф, Кристина Отто, Татьяна Пивоварова, Гидо Райнш, Светлана Степашенко, Верена Фрайник, Ульрике Фромм, Изольда Хайнц, Чжаоюй Цуй, Омар Шарифи, Михаэль Эмприх

Перевод (русское издание):

Юрий Алексеев, Наталия Астрин, Наталья Сафронова, Армен Хованнесян, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):

Сара Смитсон-Комптон, Элизабет Хессет, Нора Шмидт, Армен Хованнесян, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:

2 раза в год

Дата издания данного выпуска:

август 2014 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:

15 сентября 2014 г.

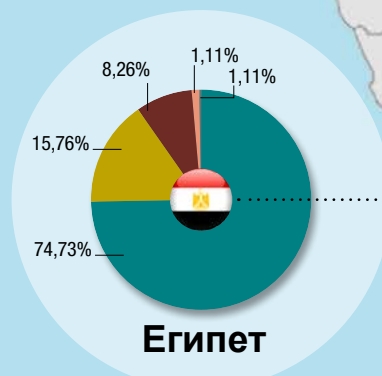
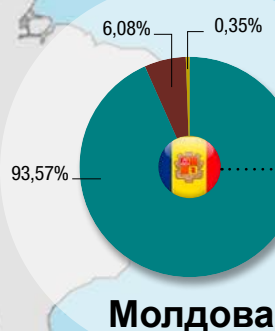
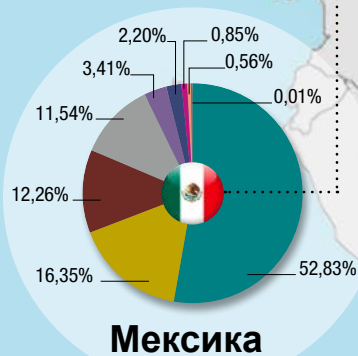
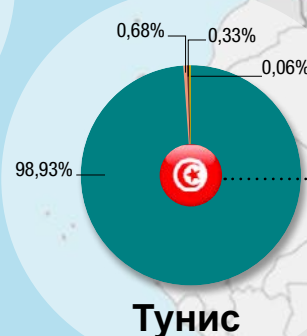
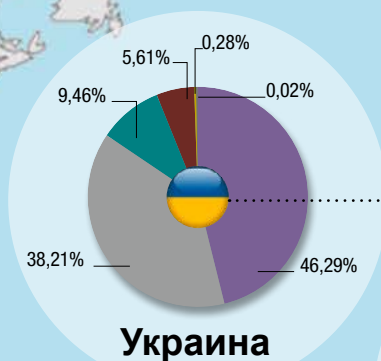
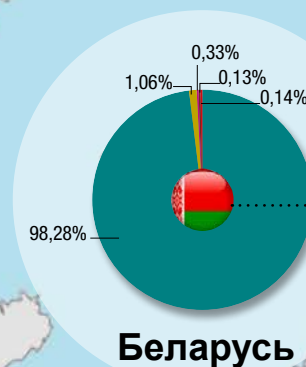
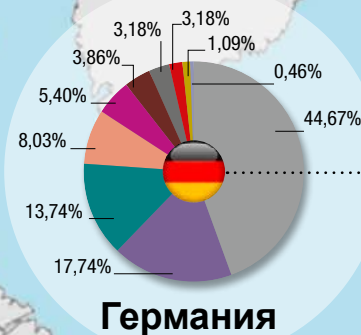
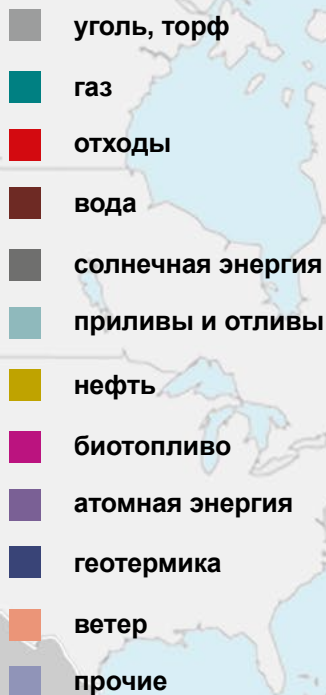
Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально тщательную подготовку издания, ответственности за возможные ошибки и опечатки мы не несем. Демаркационные линии на картах не означают признания границ и территорий с точки зрения международного права.

При финансовой поддержке Федерального министерства экономики и энергетики

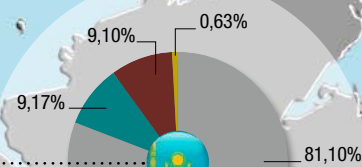
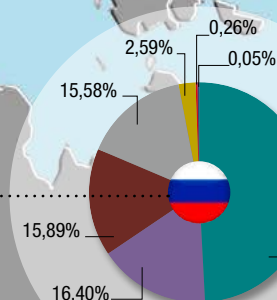
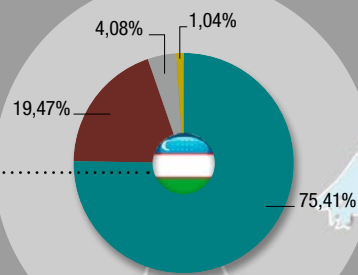
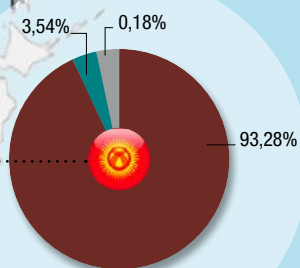
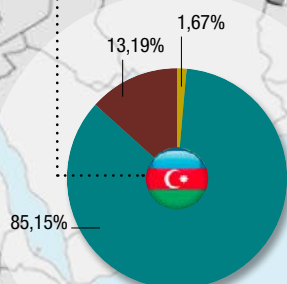
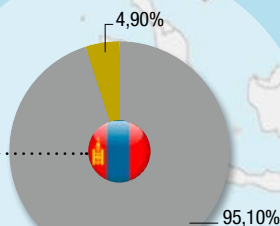
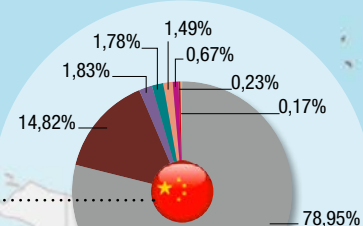
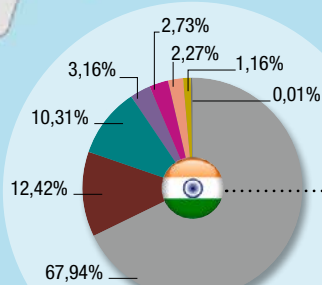
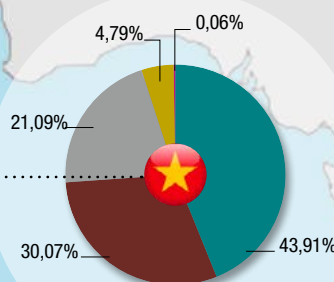
ISSN 2195-8726

Производство электроэнергии в странах-партнерах Программы

Источник: www.iea.org, 2011



100,00%

Туркменистан**Казахстан****Россия****Узбекистан****Кыргызстан****Азербайджан****Монголия****Китай****Индия****Вьетнам**

В фокусе:

Возобновляемая энергия



Германия развивает возобновляемые источники энергии (ВИЭ) и при помощи различных внешнеэкономических инструментов стимулирует их использование во всем мире. Немецкие предприятия, работающие в отрасли ВИЭ, получают активную поддержку, в том числе со стороны экспортной инициативы BMWi по ВИЭ, а также Программы BMWi по подготовке управленческих кадров.

Берлин. «Возобновляемая энергия получает все большее распространение во всем мире. При этом Германия принадлежит к группе стран, лидирующих по показателю ежегодного прироста производственных мощностей для получения энергии из возобновляемых источников. Наша страна также занимает ведущую позицию по инвестициям в этой сфере. Во многих странах возобновляемые источники энергии уже стали неотъемлемой частью энергетической политики. Это также повышает экспортные шансы немецких предприятий, являющихся лидерами в области множества

энергетических технологий». Так охарактеризовал федеральный министр экономики Зигмар Габриэль развитие ВИЭ в Германии. В течение действующего созыва в бывшем Федеральном министерстве экономики и технологий Германии также будут сосредоточены компетенции в области энергетики. Это отразится и в новом названии – «Федеральное министерство экономики и энергетики Германии». Приняв решение в долгосрочной перспективе развивать энергоснабжение в Германии на основе ВИЭ, федеральное правительство ввело термин «новая энергетическая политика» (Energiewende).

После конференции «Новая энергетическая политика – отказ от атомной энергии и защита климата», прошедшей в Берлине в 2002 году, это понятие стало неотъемлемой частью политических и общественных дискуссий. После ядерной катастрофы в Фукусиме и принятого затем решения о выводе АЭС из эксплуатации к 2022 году на сегодняшний день все имеющие вес политические партии Германии поддерживают переход к новой энергетической политике. Решение об отказе от атомной энергии вызвало огромный интерес на международном уровне, благодаря чему термин «Energiewende» и его перевод

(«новая энергетическая политика») стали известны во всем мире. При этом министр Габриэль называет Германию пионером в области новой энергетической политики и считает, что такой успех был обусловлен законом о ВИЭ (EEG): «С принятием закона EEG в 2000 году был разработан исключительно эффективный инструмент для поддержки развития «зеленой» электроэнергетики.

Ни одной другой стране мира не удалось за такой короткий срок провести столь фундаментальную перестройку энергоснабжения. Прошло 14 лет с начала действия EEG, и сегодня четверть производимой в Германии электроэнергии уже добывается из возобновляемых источников». Эта цифра будет расти и далее – до 40-45 процентов в 2025 году и 55-60 процентов в 2035 году. Габриэль убежден: «Уже сегодня вместе мы достигли того, что скептики считали невозможным: «зеленая» энергия перестала быть нишевым продуктом. Это – полноправный источник нашего энергоснабжения».

«Развивая новую энергетическую политику, федеральное правительство Германии в долгосрочной перспективе преследует стратегию снижения спроса на ископаемые источники энергии путем развития ВИЭ и повышения энергоэффективности», — заявил Уве Бекмайер, парламентский

заместитель министра экономики. При новой энергетической политике, помимо прочего, выработка электроэнергии из ВИЭ должна вырасти с почти 25 процентов на сегодняшний день по меньшей мере до 80 процентов к 2050 году. «Благодаря двум «китам» — возобновляемым источникам энергии и повышению энергоэффективности — мы стремимся не только к достижению наших целей в области

защиты климата, но и, в долгосрочной перспективе, к снижению зависимости от импорта нефти и газа из-за рубежа», — отметил Бекмайер.

В то же время, по его словам, такой путь способствует развитию новых технологий и росту экономики, что будет благоприятствовать созданию новых рабочих мест. Хотя эта стратегия и рассчитана на среднесрочную и долгосрочную перспективу, плоды ее заметны уже сейчас. «Только в 2012 году Германия сэкономила 36 миллиардов евро затрат на импорт за счет мер по энергосбережению и выработке электроэнергии из возобновляемых источников. Эти деньги теперь можно инвестировать внутри страны», — пояснил Бекмайер.

Перспективы для немецких МСП

Поэтому неудивительно, что в Германии «зеленая» энергия уже стала «важным фактором экономического роста и создала много рабочих мест», — отметил статссекретарь BMWi Райнер Бааке. В области развития ВИЭ для получения электроэнергии, тепла и биотоплива в 2013 году

было создано около 371 400 рабочих мест. Из них 261 500 рабочих мест объясняются принятием закона EEG. Особенно велик прирост рабочих мест в области ветровой энергии, где на сегодняшний день занята наибольшая часть сотрудников, работающих в сфере возобновляемых источников энергии.

По словам федерального министра экономики Габриэля вызовы, характерные для новой энергетической политики Германии, возникают и в других странах. Важную роль во всем мире при этом играют ВИЭ и строительство электрических сетей. В основе этой тенденции лежит

стремительно растущий мировой спрос на электроэнергию. Особенно высоко котируется энергия из ВИЭ: по данным Международного энергетического агентства (МЭА), к 2035 году спрос на «зеленую» энергию возрастет на 77 процентов.

Это хорошие новости для МСП Германии, которые вносят свой вклад в реализацию новой энергетической политики страны. Немецкие предприятия обладают значительным ноу-хау, востребованным во всем мире. Большинство рабочих мест в области ВИЭ возникает в крупных федеральных землях, например, в Баварии, Северном Рейне-Вестфалии, Баден-Вюртемберге и Нижней Саксонии. Однако если количество рабочих мест в секторе ВИЭ в регионе соотносится с общим показателем занятости в федеральной земле, то картина будет иной. Мы увидим, что ВИЭ являются важным фактором создания рабочих мест в первую очередь в небольших федеральных землях, таких как Бремен и Тюрингия.

BMWi при помощи экспортной инициативы по ВИЭ поддерживает немецкие фирмы, особенно МСП, при освоении зарубежных рынков и экспорте технологий в области ВИЭ. Тем самым BMWi стремится на международном уровне заявить о ноу-хау Германии и повысить рыночный потенциал для реализации немецких технологий за рубежом. Это будет способствовать укреплению экономических позиций Германии и достижению глобальных целей по защите

климата. Экспортная инициатива по ВИЭ была создана в 2002 году на основании решения бундестага; с

тех пор она управляется и финансируется BMWi и реализуется при поддержке многочисленных партнеров в Германии и за ее пределами.

Подготовка управленческих кадров в секторе ВИЭ

Еще одним элементом и модулем поддержки внешнеэкономической деятельности является Программа BMWi по подготовке управленческих кадров. Она содействует распространению немецкого ноу-хау в области ВИЭ в странах Восточной Европы, Азии, Северной Африки и Латинской Америки. Именно немецким МСП Программа дает уни-



Возобновляемыми, регенеративными или альтернативными источниками энергии (ВИЭ) считаются энергоносители, которые практически неисчерпаемы или относительно быстро восполняются. Это отличает их от ископаемых источников энергии, которые восстанавливаются лишь через миллионы лет. Наряду с повышением энергоэффективности, ВИЭ считаются важнейшей основой стабильной энергетической политики и преобразования энергетики. К ним относятся гидроэнергия, энергия ветра, солнечная энергия, геотермальные ресурсы и возобновляемое сырье, такое как древесина.

60% электроэнергии
Германии должно к 2035
году поступать из ВИЭ

Более **370 000** человек
получили работу в сфере
возобновляемых источников
энергии в 2013 г.



20% производимой в мире энергии сегодня уже добывается из возобновляемых источников.

Федеральное правительство активно поддерживает развитие ВИЭ за счет страхования «Гермес». Лишь за последние пять лет правительство застраховало множество проектов на общую сумму в 3,5 миллиарда евро. «Мы убеждены, что возобновляемые источники энергии имеют множество преимуществ, и выступаем в их поддержку на международном уровне. Поэтому мы страхуем немецкие компании, занимающиеся развитием возобновляемой энергии, в том числе и в других странах. Тем самым мы укрепляем наш средний бизнес, который является ведущим производителем технологий по защите окружающей среды», — заявил федеральный министр экономики Зигмар Габриэль. На ядерные станции за рубежом, напротив, в будущем это страхование распространяться не будет. Это относится как к строительству новых станций, так и к уже существующим. Это решение свидетельствует о высокой степени готовности федерального правительства к переходу на ВИЭ, в том числе и на международном уровне, и к содействию повышению атомной безопасности за рубежом.

кальную возможность установить контакты с высокопоставленными зарубежными управленцами, рассказать о своем предприятии и продукции и наладить сотрудничество.

В странах-партнерах Программы также растет интерес к использованию

технологий в области ВИЭ. Поэтому в 2013 году две группы менеджеров со специализацией в области ВИЭ приехали на четыре недели в Германию (см. статью на стр. 42 и 43). Одна группа приехала из России и Украины, другая — из Узбекистана и Казахстана. Со стороны Германии

и стран-партнеров к ним был проявлен высокий интерес. Еще во время визита в Германию были заключены несколько предварительных экспортно-импортных договоров. Также были достигнуты договоренности о последующих встречах в странах-партнерах. Благодаря этому успеху экспортная инициатива по ВИЭ «renewables — Made in Germany» (см. статью на стр. 36-37) и в этом году финансирует две группы с ориентацией на ВИЭ. В июне Германию посетило 22 управленца из Туниса и Египта (см. статью на стр. 41), в частности, чтобы завязать контакты с немецкими предприятиями, работающими в сфере использования солнечной тепловой энергии, фотовольтаики, ветровой энергии и биомассы. На этот год также запланирован визит группы предпринимателей из Вьетнама. ■

Источник: BMWi

renewables – Made in Germany

Инновационные технологии в энергетике

Высокие технологии «made in Germany»

Потребление энергии растёт во всём мире. На фоне постоянно дорожающих энергоносителей и проблем, связанных с глобальным потеплением, получение энергии из возобновляемых источников (ВИЭ) приобретает всё большее значение. Повсюду в мире появляются новые рынки сбыта энергии солнца и ветра, геотермальной, био- и гидроэнергии. Всё более важную роль играет выстраивание единой системы ВИЭ, которые могут использоваться для производства тепла, электричества и обеспечения мобильности населения. Если получение ветровой и солнечной энергии зависит от погодных условий, энергию биомассы, гидро- и геотермальных источников можно получать и накапливать практически бесперебойно и в нужных объёмах. Это позволяет наладить надёжное и

долгосрочное энергоснабжение и поставку энергии в объёмах, соответствующих спросу. Благодаря широкому диапазону генерации, от нескольких ватт до сотен мегаватт, ВИЭ могут быть подобраны практически под любую нужную мощность. Современные достижения энергетики позволяют существенно повысить надёжность энергоснабжения.

Всё больше клиентов во всём мире делают ставку на технологии и услуги марки «made in Germany». Начиная с 1991 года, ВИЭ в Германии поддерживаются последовательно. Такая политика привела к появлению и быстрому росту соответствующей индустрии, которая сегодня использует самые передовые технологии. Сотни МСП, работающих в отрасли, специализируются, прежде всего, на исследованиях и разработках, проектировании и производстве.



Они накопили многолетний опыт и ноу-хау и предлагают надёжные технологии с длительным жизненным циклом и минимальной нагрузкой на окружающую среду.

Услуги инициативы «renewables – Made in Germany»

В 2002 году Бундестаг Германии выступил с инициативой «renewables — Made in Germany», в рамках которой

предусматривалась поддержка немецких фирм, прежде всего, МСП, выходящих на зарубежные рынки. Инициатива направлена на распространение во всём мире технологий, связанных с ВИЭ, и вносит свой вклад в защиту климата.

Иностранные фирмы также могут получить поддержку в рамках этой инициативы, если речь идёт о подборе правильного решения для удовлетворения потребностей в энергии. Участникам инициативы предлагается:

Помощь в налаживании связей и деловых контактов за рубежом

► участие в конференциях и организация индивидуальных переговоров с немецкими предприятиями

В ходе инициативы «renewables – Made in Germany» потенциальные деловые партнёры приезжают на предприятия. На семинарах и других мероприятиях по налаживанию деловых связей они из первых рук получают информацию о немецких технологиях.

► Общий стенд Германии на вы-

Деловое общение на информационном мероприятии Экспортной инициативы



ставках за рубежом

На важнейших специализированных выставках для немецких фирм создаётся общий стенд, на котором представлена актуальная информация о инновационных технологиях и есть возможность побеседовать с их разработчиками из Германии.

► Программа немецкого энергетического агентства (DENA) по использованию ВИЭ

Проекты, которые в рамках этой программы (RES) реализуются во многих странах мира, служат «маяками» немецкого ноу-хау в области ВИЭ.

► Платформа в Интернете:

www.renewablesB2B.com

Многоязычная платформа для предпринимателей значительно облегчает продажу и приобретение технологий ВИЭ. На ней размещена



ценная информация о мировом рынке ВИЭ.

Налаживание деловых связей в Германии

Во время ознакомительных поездок зарубежные политики, чиновники и предприниматели на конкретных примерах знакомятся с использованием ВИЭ в Германии с целью внедрения этих технологий в своих странах.

Воспользуйтесь возможностями инициативы «renewables – Made in Germany» и найдите партнёра для своего проекта!

«renewables – Made in Germany»: история успеха

Инициатива «renewables – Made in Germany» представляет интерес не только для немецких предприятий. Она открыта и для стран-партнёров, с фирмами которых немецкие предприниматели заключают соглашения о партнёрстве.

- Наши партнёры получают доступ к многолетнему опыту и высоким техническим стандартам немецких предприятий.
- Широкое использование ВИЭ создаёт новые рабочие места.

Возникает ситуация, выгодная для обеих сторон! ■

Более подробную информацию об инициативе «renewables – Made in Germany», даты очередных мероприятий и публикации можно найти в Интернете: www.renewables-made-in-germany.com. Контактный адрес: renewables@dena.de

Публикации

Публикации инициативы «renewables – Made in Germany» (выставка технологий, каталог поставщиков и рекламный фильм) содержат информацию о немецких фирмах, технологиях, продуктах и услугах.

Основное внимание в рамках инициативы «renewables – Made in Germany» уделяется последовательно растущим и «нишевым» рынкам. При этом из-за того, что интерес к ВИЭ растёт во всём мире, наряду с европейскими и американскими рынками всё чаще в фокусе инициативы оказываются развивающиеся и т.н. новые индустриальные страны, например, расположенные в Юго-Восточной Азии.

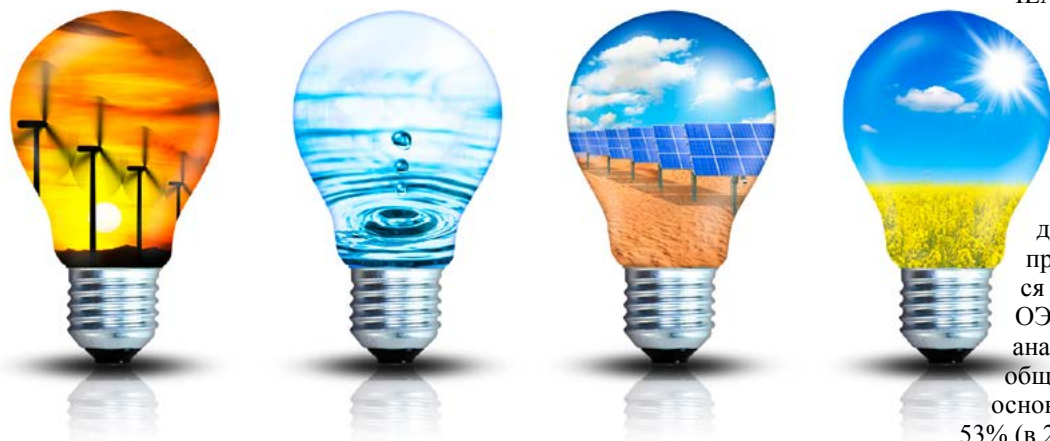


Кристина Виттек – директор департамента Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по новым энергетическим технологиям.



Кора Тёпфер – консультант BMWi в отделении Экспортной инициативы по возобновляемым источникам энергии.

Возобновляемая энергия в первых рядах



В отличие от Германии остальной мир не торопится переходить на возобновляемые источники энергии (ВИЭ). Важнейшими энергоносителями остаются горючие полезные ископаемые и атомная энергия. Однако на фоне растущего потребления энергии повсюду растёт значение ВИЭ. Эту тенденцию зафиксировал опрос, проведённый агентством Germany Trade & Invest. В данной статье ответственный редактор этого исследования Dr Ханс-Петер Хюссен кратко изложил итоги.

Бонн. В ближайшие десятилетия потребление энергии будет продолжать быстро расти. Международное энергетическое агентство (IEA) в обзоре перспектив развития мировой энергетики за 2013 год прогнозировало, что ежегодный прирост в 2011 — 2035 гг. составит 1,2%. При этом показатели по регионам будут очень сильно различаться. Если в странах ОЭСР потребление останется примерно на том же уровне, государства, не входящие в эту организацию, будут ежегодно потреблять на 1,8% больше. В новых мощностях нуждаются, прежде всего, Азия, Латинская Америка, Ближний и Средний Восток, а также Африка.

Особую роль в этом призваны сыграть ВИЭ. На период 2011 — 2035 гг. IEA предсказывает рост спроса на первичные источники энергии из ВИЭ на 77% до 3.059 млн. тонн условной

нефти (Mtoe). По мнению агентства, их доля в потреблении энергии, получаемой из первичных источников, к 2035 году возрастёт до 17,6% по сравнению с 13,2% в 2011 году. Правда, это не означает принципиального отказа от ископаемых источников энергии, которые в ближайшие десятилетия по-прежнему будут заметно расти. По расчётам IEA, мировой спрос на энергию из минерального топлива между 2011 и 2035 гг. в целом увеличится на 2 540 Mtoe, т.е. примерно на 24%. Иными словами, примерно 59% всего прироста составит спрос на уголь, нефть и газ. Также возрастёт потребление атомной электроэнергии. В перспективе становится вопрос диверсификации энергоносителей.

За период с 2011 по 2035 гг. доля электроэнергии, производимой из ВИЭ, в общем энергопроизводстве возрастёт с 20% до 31%. Примерно половина прогнозируемого к 2035 г. прироста производства электроэнергии в мире будет получена за счет ВИЭ. Таким образом, к 2035 г. объём электроэнергии из ВИЭ сравняется с установленной мощностью угольных электростанций, которые на сегодняшний день являются крупнейшими энергопроизводителями.

IEA прогнозирует, что быстрый рост производства ветровой и солнечной энергии будет идти в ногу с неуклонным ростом доли гидро- и биоэнергетики.

Согласно обзору за 2013 г., две трети прироста энергопроизводства из ВИЭ придётся на страны, не входящие в ОЭСР. При этом, по мнению аналитиков, доля этих стран в общем энергопроизводстве на основе ВИЭ может увеличиться с 53% (в 2011 г.) до 62% в 2035 г.

По прогнозу IEA энергопроизводство на основе ВИЭ значительно всего увеличится в Азии (в абсолютных цифрах прирост составит более 1 800 ТВт/ч). Это соответствует приросту почти на 140%. Согласно прогнозу, самый впечатляющий рост использования ВИЭ (на 1 990 ТВт/ч, что соответствует 244%) продемонстрирует КНР. На ее долю придётся 28% совокупного увеличения энергопроизводства из ВИЭ. В абсолютных цифрах это больше, чем в ЕС, США и Японии вместе взятых. В Африке, на Ближнем и Среднем Востоке темпы роста также обещают

31% составит к 2035 году доля электроэнергии, получаемой из ВИЭ

оставаться высокими (более 370% и почти 1 000% соответственно). В Африке доля электроэнергии из ВИЭ к 2035 г. (по сравнению с 2011 г.) должна вырасти примерно на 19 про-

центных пунктов и составить 36%. В этом случае африканский континент намного опередит по данному показателю Азию (27,2%) и Восточную Европу/Евразию (21,8%), а также Азию/Океанию (25,5%), Ближний и Средний Восток (12,9%).



ветер

По данным Всемирного совета по использованию энергии ветра суммарная установленная мощность ветроэлектростанций на конец 2013 года превысила 318 000 МВт. Около 28% этих мощностей расположены в КНР. Далее с большим отставанием идут США (19%) и Германия (почти 11%). Таким образом, на долю этих трёх стран приходится примерно 58% используемой энергии ветра. Совсем немного ветрогенераторов в Африке, Латинской Америке и в тихоокеанском регионе, их доля в общемировой ветрогенерации составила в сумме 3,1%. Следует отметить, что все регионы в ближайшие годы планируют более интенсивно использовать энергию ветра. По прогнозам IEA производство электроэнергии из этого источника может с относительно небольшой величины в 434 ТВт/ч (2011 год) возрасти до почти 2 800 ТВт/ч в 2035 году, что означает рост на 539% (в абсолютных цифрах это более 2 340 ТВт/ч).

В большинстве стран этот прирост будет обеспечен за счёт строительства ветропарков на суше. Самые амбициозные планы у Китая. По официальным данным установленная мощность ветроэлектростанций к 2015 году должна возрасти с 44,7 ГВт (2010) до 100 ГВт, а к 2020 году — до 200 ГВт. Из них уже в 2015 году 95 ГВт будет генерироваться на материке, а к 2020 году этот показатель возрастёт до 170 ГВт. Другие азиатские страны, в том числе Индия и Вьетнам, также намерены развивать ветроэнергетику. Почти все страны Европы расширяют наземные ветропарки. По данным на конец 2013 г. мощность ветрогенераторов в Германии составляла 34 ГВт и страна занимала по этому показателю третье место в мире. Большинство ветропарков расположено на суше, однако 280 МВт (данные на конец 2012 г.) генерируются на шельфе и в прибрежной зоне.

Прибрежные и шельфовые ветропарки часто составляют лишь небольшую долю ветрогенерации страны. Скорее всего, такая ситуация сохранится, за редким исключением, и в ближайшие годы, поскольку во многих странах отсутствуют условия для размещения ветрогенераторов на воде, другие страны находятся на первоначальной стадии развития ветроэнергетики или не имеют планов строить морские ветропарки. Тем не менее, как в Европе, так и в Китае производители оборудования для прибрежных ветропарков имеют неплохие перспективы. Так, в Китае к 2020 году их мощность должна достигнуть 30 ГВт.

вода

IEA прогнозирует, что производство электроэнергии на гидроэлектростанциях к 2035 году возрастёт примерно на две трети (по сравнению с 2011 годом) и составит более 5800 ТВт/ч; темпы роста будут примерно такими же, как и в сфере ветроэнергетики.

Для некоторых стран, в частности Швейцарии и Австрии, вода является важнейшим энергоносителем, по крайней мере, среди ВИЭ. Правда, зачастую его возможности ограничены, либо генерирующие установки нуждаются в коренной модернизации.

Многие страны в перспективе намерены более полно использовать имеющийся у них потенциал гидроэнергетики. В европейских странах, в том числе в России, имеются крупные проекты по инвестированию в эту отрасль. В Латинской Америке, например, в Мексике, есть планы значительного наращивания мощностей посредством строительства крупных, средних и небольших электростанций. Некоторые азиатские страны (например, Вьетнам) сдержанно относятся к гидроэнергетике, в других её значение будет расти. В Китае использование энергии воды возрастёт с 280 ГВт в 2013 году до 400 ГВт к 2020 году.

солнце

Солнечной или гелиоэнергией называют энергию солнечного излучения, которая становится технически доступной в форме электрического тока, тепла или химической энергии. С помощью гелиотехники энергию солнца можно использовать различным образом: при фотоэлектрическом преобразовании солнечной энергии (фотовольтаика / PV) солнечные батареи генерируют постоянный ток, а электростанции, работающие на концентрированной солнечной энергии (CSP), используют теплоносители.

Согласно прогнозу IEA генерирование электроэнергии, полученной от солнца (PV+CSP), к 2035 году возрастёт до 1 196 ТВт/ч (в 2011 году — 63 ТВт/ч), хотя доля этого ВИЭ в общем производстве электроэнергии по-прежнему будет невелика (2035 год — 3,2%, 2011 год — 0,3%). Одновременно в семь раз, до 690 ГВт, увеличатся установленные мощности (без CSP).

Особенно высокие темпы роста будут демонстрировать Китай (+150 ГВт) и Индия (+90 ГВт). Далее следуют США и ЕС (прирост по 80 ГВт), а также Япония с плюсом в 50 ГВт. Правда, по расчётам IEA, динамика развития будет сильно зависеть от поддержки со стороны государства. В соответствии с текущей пятилеткой в Китае до конца 2015 г. солнечная энергетика будет располагать 35 ГВт установленных мощностей (34 ГВт PV + 1 ГВт CSP), к 2020 г. эта цифра должна возрасти до 50 ГВт (47 ГВт PV + 3 ГВт CSP). В 2010 году из энергии солнца генерировалось всего-навсего 0,9 ГВт. Правительство Индии планирует строительство крупных электростанций мощностью более 500 МВт. Приоритетное внимание в стране уделяется четырём мегапроектам использования солнечной энергии.

Большинство европейских стран намерены в ближайшие годы нарастить генерирующие мощности гелиоэнергетики. Приток инвестиций в солнечную энергию сильно зависит и от наличия так называемых «зелёных» тарифов. Ещё недавно их введение отдельными государствами дало настолько сильный толчок бурному развитию гелиоэнергетики, что льготы пришлось значительно урезать. Из-за этого рост отрасли существенно замедлился.

БИО

2,7 ГВт составляет целевой показатель, зафиксированный в 12-ом пятилетнем плане Индии, для энергии из всех видов биомассы, включая

установки по утилизации отходов в крупных городах («Waste-to-Energy»). Ее потенциал оценивается в 17 ГВт, без учета багассы (жом сахарного тростника).

В геотермальной области китайский пятилетний план предусматривает увеличение с 24,2 МВт (2010 г.) до 100 МВт в 2015 г. Согласно оценке Национального центра возобновляемой энергии геотермальный потенциал страны составляет примерно 8% мировых ресурсов. Мексика также планирует осваивать этот источник энергии.

Использование энергии приливов и морских волн пока находится на ранней стадии развития, однако обладает большим потенциалом. Научно-исследовательские центры и разработчики проектов намерены расширить сотрудничество с целью создания энергосистем, объединяющих морские ветропарки и генераторы, использующие энергию морских волн.



Dr Ханс-Петер Хюсслен в настоящее время руководит регионом Германия. Ранее он много лет работал корреспондентом в Гонконге и Стокгольме, а также в качестве выездного корреспондента из Кёльна отвечал за Швейцарию.

Управленцы из Египта и Туниса на выставке «Intersolar»



В июне 18 менеджеров из Египта и Туниса прошли четырёхнедельную стажировку в Германии. В соответствии с девизом «Fit for Partnership with Germany» они готовились налаживать сотрудничество с немецкими партнёрами и получать информацию о современных технологиях использования возобновляемых источников энергии.



Сл. напр.: Шади Мустафа Сулейман (La Roche мебель, Египет), Dr Мунир Брик, TERRA Engineering and Services, Тунис) и Мустафа Мохамед Сулейман (Oddny Integrated Solutions, Египет)

Ахен / Мюнхен. Программа подготовки управленческих кадров, в центре внимания которой находились возобновляемые источники энергии (ВИЭ), была проведена совместными усилиями двух партнёров GIZ: trAIDe и Международной академии Рейнско-Вестфальского технического университета. Помимо семинаров, посвящённых культуре деловых отношений и особенностям ведения бизнеса с немецкими партнёрами, предусматривались поездки на предприятия производителей установок, превращающих энергию солнца, ветра и биомассы в электрическую. При этом участники Программы смогли побеседовать с представителями немецких компаний, работающих с ВИЭ.

Поддержкой именно этих производителей технологий занимается Экспортная инициатива по ВИЭ Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi). Координирует работу агентство Инициативы. Учитывая интересы инициа-

тивы в странах Ближнего Востока и Северной Африки (MENA), агентство выделило средства на стажировку данной группы и участвовало в ее планировании и подготовке пребывания менеджеров в Германии.

Уже через несколько дней после приезда в Германию участники посетили крупнейшую в отрасли специализированную выставку «Intersolar



Усама Абдельбасет (Green Energy Solutions, Египет)

Europe» в Мюнхене. В течение трёх дней примерно 1 100 экспонентов из 48 стран, находящиеся на различных этапах создания добавленной стоимости в гелиоэнергетике, демонстрировали производимую ими продукцию и услуги. Участникам стажировки представилась идеальная возможность получить целостное представление о рынке и переговорить с производителями, исходя из собственных предпочтений и конкретных задач.

5 и 6 июня на выставке прошёл форум «Экспорт технологий в сфере ВИЭ», на котором состоялась презентация таких перспективных для поставщиков технологий рынков, как Канада, США, Франция, Тунис и Египет. При подготовке посещения выставки организаторы BMWi, агентство Инициативы и GIZ договорились о том, что один из стажёров выступит на форуме с информацией для немецких компаний о рынке Туниса.

По мнению Софиана Халлеля, руководителя Shams Energy Access, «в Тунисе рынок компактных установок для преобразования солнечной энергии в электрическую быстро развивается, что открывает неплохие перспективы сотрудничества с немецкими фирмами. За 2010 — 2013 гг. пройден путь от нуля до установок общей мощностью четыре мегаватта. В этом году этот показатель должен удвоиться».

Бассем Рашад Хассан, менеджер проектов на египетской фирме Sun Infinite Energy, считает, что время для данной отраслевой программы (2014 год) было выбрано идеально: «Интерес присутствует, спрос на рынке растёт, на политическом уровне готовятся законодательные акты, создающие новые рамочные условия. Процесс будет набирать обороты по мере того, как будут сокращаться государственные субсидии, поддерживающие низкие цены на электроэнергию. Они тормозят инвестиции в отечественное производство установок фотовольтаики». За два выставочных дня участники группы намеревались провести 129 встреч. ■

Пилотная группа по возобновляемой энергии (ВИЭ)

По приглашению BMWi, Экспортной инициативы по ВИЭ и GIZ с 10 сентября по 5 октября 2013 года в рамках Программы в гостях у Академии экономики федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн побывали 22 управленца из России и Украины.



Посещение предприятия German Pellets GmbH в Висмаре

Киль. Германия делает ставку на энергию солнца, ветра и воды, а тем самым – на снижение антропогенного воздействия на изменение климата, на надежность энергоснабжения, эффективность региональной экономики и на последовательное увеличение использования ВИЭ. В пределах Германии ведущую позицию занимает Шлезвиг-Гольштейн, поскольку эта федеральная земля уже в течение многих лет развивает сектор ВИЭ. Доля электроэнергии из ВИЭ в валовом потреблении электроэнергии в 2010 году достигла 49 процентов, что является показателем неоспоримого первенства по всей стране. Вклад «зеленого» энергопроизводства составил в общем энергопотреблении десять процентов. Насколько прочна лидирующая позиция северной федеральной земли, свидетельствует сводка из сравнительного

анализа по землям Германии. 28884 предприятия по всей стране заняты в секторе ВИЭ, и 2127 из них находятся в Шлезвиг-Гольштейне.

Программа подготовки управленческих кадров с отраслевым упором на ВИЭ дала участникам возможность получить обширную информацию по «зеленой» энергетике и проявить инициативу по расширению деловых контактов и сотрудничества. Свыше 15 соглашений о сотрудничестве за



Участники Программы из Украины и Российской Федерации во время посещения гелиопарка в Темплине

время пребывания в Германии – таковы впечатляющие результаты этой интенсивной поездки.

Тренинги были посвящены улучшению рационального использования энергоресурсов путем расширения ВИЭ и наращиванию новаторских технологий для эффективного преобразования энергии и оптимизации энергетических систем. Участники Программы представляли пять различных секторов отрасли: использование биомассы, энергии ветра, солнечной энергии, геотермальной энергии, а также энергоэффективность. Во время тренингов они получили общее представление о состоянии, разработке и внедрении технологий ВИЭ, изучили Закон по ВИЭ (EEG) и ознакомились с новейшими технологиями в ходе встреч и дискуссий с представителями немецких компаний. Речь шла о вопросах, касающихся энергоэффективности электрических сетей, о системах Smart Grid, а также о процессах производства и переработки в области пеллетизации или в биогазовых установках. Множество дискуссий вызвал аспект бюджетного финансирования и субсидирования – в частности, в биогазовом секторе.

Известные немецкие организации-партнеры и предприятия, такие как Немецкое энергетическое агентство (dena), Центр передового опыта по использованию биомассы, Центр повышения квалификации в области ВИЭ (BZEE) и Немецкое общество солнечной энергии, оказывали всяческую поддержку участникам Программы при освоении специальных тем в области «зеленой» энергетике, а также при ознакомлении с новейшими технологиями и пилотными проектами, призванными содействовать преодолению глобальных вызовов. В общей сложности в реализацию Программы было вовлечено свыше 80 учреждений и компаний. ■



Марлиз Ример-Ланге – руководитель проекта в Экономической академии земли Шлезвиг-Гольштейн, где она отвечает за международные проекты. Будучи дипломированным специалистом по торговле, она руководит проведением Программы в Экономической академии.



Какие гигантские роторы!

Энергия ветра для Центральной Азии



Подготовка для управленцев сферы энергетики из Узбекистана и Казахстана прошла в ноябре 2013 г. в рамках Программы при поддержке Экспортной инициативы BMWi по возобновляемым источникам энергии (ВИЭ). Под руководством образовательного центра EABW GmbH участники Программы изучили вопросы, связанные с выбором и проектировкой установочных мест, с энергопроизводством, главным образом применительно к ветрогенераторам, а также ознакомились с немецким Законом о ВИЭ (EEG).

Тюбинген. Зачастую простой передачей технологий дело не ограничивается, и без адаптации к условиям соответствующего предприятия просто не обойтись. Таковы выводы, сделанные управленцами из Центральной Азии, находившимися на юге Германии в рамках финансируемой BMWi Программы с акцентом на ВИЭ. Две приоритетные темы, представлявшие особый интерес, оказали значительное влияние на ход всей подготовки: во-первых, это сама технология, во вторых, — общие условия и параметры при практической эксплуатации. Интенсивному обсуждению во время всех посещений предприятий и промышленных ассоциаций подверглись соответствующие технологии и их применение. Последнее неизменно рассматривалось в контексте соответствующих общих правовых и социальных условий в Германии и у себя на родине.

Компания Deutsche Windguard из города Варель, близ Бремена, специализируется на анализе параметров

географических точек на предмет экономической целесообразности размещения в них производственных установок, а также занимается анемометрическими измерениями, приемкой и эксплуатацией ветроэнергетических установок и техникой безопасности ВЭУ. Она проверяет аэродинамические измерения анемометрических показателей в аэродинамической трубе своего испытательного центра. На предприятии участники Программы занимались измерением силы и направления ветра, расчетом выработки электроэнергии, определением шумовых характеристик с расчетом динамики звуковых волн и определением радиуса разлета льда при образовании наледи. Также они ознакомились с методом дистанционного зондирования ветра. Профессионализм, проявляемый при выборе оптимального места для размещения установки и при ее проектировании, высокие затраты на непрерывные сопроводительные исследования и разработки приборов для измерения ветра и развитие методики анализа пунктов по-

тенциального размещения установок немало впечатлили участников Программы. Особенно оживленно обсуждались, как в плане поиска установочных мест, так и эксплуатации установок, неблагоприятные климатические условия с экстремальными температурными характеристиками и высокой запыленностью. В испытательном центре все вращалось вокруг таких тем, как обеспечение качества, пределы допустимых отклонений при измерениях и безаварийность в эксплуатации установок.

Компания REpower (Senvion) из Гамбурга производит генераторы и лопасти ветрогенераторов для береговых и морских (оффшорных) ветроэнергетических установок и может с гордостью оглянуться на достигнутое — десять гигаватт установленных мощностей по всему миру. В зависимости от мест установки создаются высококачественные ветряные турбины с номинальной мощностью от 1,8 до 6,15 МВт с диаметром ротора 82-152 метров. Принципиальная конструкция установки состоит из планетарной цилиндрической зубчатой передачи и асинхронного генератора двойного питания с инвертором. Гостям были продемонстрированы впечатляющие производственные линии для выпуска лопастей (штучное изготовление в цеху длиной 600 м) и генераторов (гондолы весом до 340 т). Кроме того, их ознакомили с методами управления качеством при производстве генераторов.

Компания Nordex, в отличие от REpower, производит только береговые установки мощностью от 2,4 до 3,3 МВт и диаметром ротора до 130 м, а также специализируется на установках внутритерриториального базирования для слабветренных

Использование энергии ветра в Германии

По состоянию на 31.12.2012 г.



Источник: BWE, DEWI, VDMA, DWW

условий. Общая мощность установок компании по всему миру составляет в настоящее время около девяти гигаватт. Изготовление лопастей в серийном производстве осуществляется в частично автоматизированном режиме. Гостям показали производство и сборку гондол. Потом состоялась видеоконференция с



Во время посещения предприятия.



сотрудниками Nordex азиатского региона. Здесь управленцы из Центральной Азии обсуждали размещение установок в различных точках в мире, запланированные места размещения мощностей, сложности использования ветровой энергии и возможности сотрудничества.

В немецкой ассоциации ветроэнергетики (BWE) в Берлине участникам Программы рассказали об опыте использования энергии ветра в федеральной земле Бранденбург. Обсуждался и вопрос, каким образом можно содействовать использованию ВИЭ и сделать их широко доступными. В качестве ключа к его решению был назван Закон EEG, который регулирует приоритетность поставок электроэнергии из ВИЭ в общую энергосистему, а ее производителям гарантирует фиксированные закупочные тарифы. Особый интерес вызвали как актуальные тенденции к обновлению и наращиванию мощностей на существующих установках (repowering), так и круг вопросов, связанных с поставкой энергии от установок к потребителю. Во время поездки из Гамбурга в Берлин участники могли воочию убедиться в распространенности ветропарков и солнечных электростанций, которые то и дело представляли взору вдоль автомагистралей, наглядно демонстрируя немецкий прогресс в развитии ВИЭ. ■



Петер Ринхардт — руководитель проекта в Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг (EABW). Географ по образованию, он проводит семинары по управлению проектами, дистанционному обучению и бизнес-моделированию и является руководителем национальных и международных программ поддержки.

Repowering

2008

40 ТВт/ч —
6,5 % потребляемой
электроэнергии

20 000
установок в
континентальной
зоне — каждая со
ср. мощностью в
1,2 МВт



2020

150 ТВт/ч —
25,0 % потребляемой
электроэнергии

19 000
установок в
континентальной
зоне — каждая со
ср. мощностью

2,4 МВт

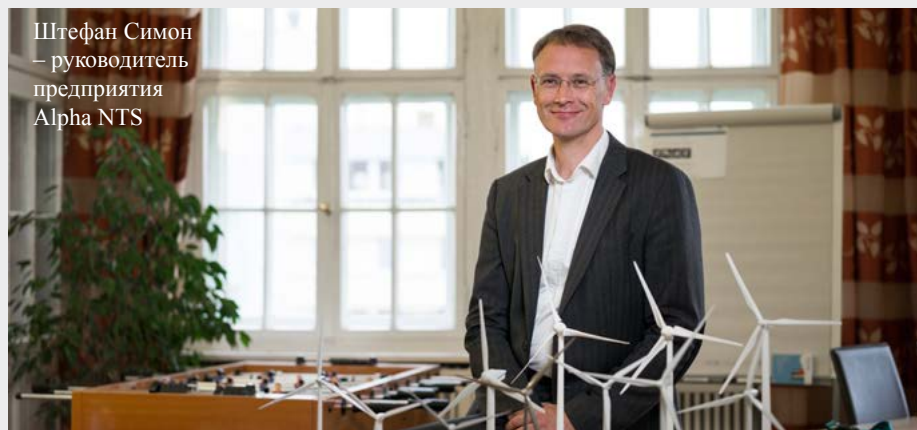
2000
установок в
оффшорной зоне —
каждая со средней
мощностью в
5,0 МВт



Контакты с Азербайджаном



Фирма Штефана Симона уже занималась международной деятельностью, когда в 2009 году предприятие посетил менеджер из Азербайджана. «Оглядываясь назад, – говорит сегодня Симон, – видишь, что Программа подготовки управленческих кадров открыла для нашей фирмы совсем другие перспективы».



Штефан Симон
– руководитель
предприятия
Alpha NTS

Берлин / Баку. Под старинными люстрами и высокими потолками Штефан Симон и его сотрудники разрабатывают технологии завтрашнего дня. Офис фирмы Alpha New Technologies (Alpha NTS) располагается в берлинском районе Митте, в недавно отремонтированной квартире одного из старинных зданий. С 2008 года фирма входит в состав группы предприятий Corporate Energies, предлагающей по всему миру полный набор услуг, связанных

с возобновляемой энергией: «Мы не только проектируем и курируем строительство ветроэнергетических установок, но и после сдачи в эксплуатацию следим за тем, чтобы они работали», – поясняет генеральный директор Alpha NTS Симон. Это означает не только подбор подходящих мест расположения ветроэлектростанций в самых разных странах мира, поиск инвесторов и других вариантов финансирования, но и отбор местных партнёров по проекту. После ввода парка ветровых установок в эксплуатацию фирма ведет техническое обслуживание и организует экспорт и импорт комплектующих и запасных частей, например, берёт на себя оформление таможенных процедур при ввозе и вывозе компонен-

тов ветрогенераторов. «Например, мы снабжаем запасными частями уже работающие ветропарки», – говорит Симон. Техническая аттестация и экспертная оценка установок также входят в сферу деятельности Corporate Energies.

«Раньше или позже мы пришли бы в Азербайджан. Но благодаря Программе мы узнали о стране и людях много полезного. Это помогло нам быстро продвинуться вперёд».

Штефан Симон, исполнительный директор Alpha New Technologies.

На предприятии в разных странах мира (среди них Италия, Румыния, Болгария, Северная Америка, Филиппины) трудятся 65 человек. Под их «присмотром» там работают ветрогенераторы суммарной мощностью

500 мегаватт. «В каждой стране мы сотрудничаем с местными предприятиями-партнёрами», – рассказывает Симон. Corporate Energies уже работала за рубежом, когда в 2009 году Фаиг Мамедов из Азербайджана посетил предприятие, будучи на стажировке в Германии в рамках Программы. Симон хотя и знал о проекте и уже побывал в Азербайджане, но сотрудничество с Фаигом и последовавшие за встречей поездки в Азербайджан, по его словам, помогли ему больше узнать о стране и особенностях ведения в ней бизнеса. Так, начиная с 2009 года, он уже два десятка раз приезжал в Азербайджан. Corporate Energies обзавелась в Баку офисом, в котором работают два сотрудника. «Для нас предста-

вительство в стране символизирует долгосрочность, которая характерна для нашего подхода к Азербайджану», – говорит Симон.

Долгосрочными остаются и его отношения с бывшим стажёром из этой страны. Эти отношения, по его словам, переросли в настоящую дружбу: «От Программы BMW я получил и личную пользу». Симон считает, что в Азербайджане личные связи с деловыми партнёрами играют вполне определённую роль. Он с самого начала рассматривал Программу как новый шанс. «Она стала своего рода катализатором нашей деятельности в развивающихся странах», – говорит Симон. Раньше Corporate Energies работала только в Европе. Недавно появились планы конкретных проектов на Кубе и в Бразилии. Уже в этом году их начнут претворять в жизнь.

В Азербайджане Alpha NTS в настоящее время также работает над крупным проектом нового ветропарка. Суммарная мощность ветрогенераторов составит 48 мегаватт. «Проектирование уже завершено, залиты фундаменты под установку, подготовлена местная инфраструктура», – рассказывает Симон. Правда, не всё получается пока с финансированием. Но Симон рассчитывает, что ветроэнергетические установки для этого крупного проекта будут заказаны ещё в текущем году. «Эта новая ветроэлектростанция стала следствием моего участия в Программе», – уверен немецкий предприниматель. Но не только поэтому он, оглядываясь назад, считает проект абсолютно целесообразным: «Он открыл нам дорогу в Азербайджан – и мы готовы заниматься новыми зарубежными проектами». ■



Анника Янсен – бизнес-журналист и редактор кёльнской компании wortwert по публикациям на экономические темы.

Ноу-хау из Германии для «зеленой» энергетики Азербайджана



Расим Меликов

Расим Меликов, менеджер по сбыту азербайджанской фабрики солнечных батарей Azgüntex, участвовал в Программе в конце 2012 года. Целью его стажировки в Германии было ознакомление с самыми новыми разработками в области возобновляемой энергии (ВИЭ) и производства солнечных батарей, а также поиск деловых партнёров среди производителей оборудования.

Баку. Несмотря на то, что богатый нефтью и газом Азербайджан может сам себя обеспечивать энергией, правительство страны инициировало ряд проектов по использованию возобновляемой энергии. При этом забота о климате и ограниченность ископаемых ресурсов играют такую же важную роль, как и необходимость обеспечить энергией неподключенные к сети отдалённые регионы. Страна на побережье Каспийского моря располагает исключительно благоприятными природными условиями для производства как солнечной, так и ветровой энергии. В рамках «Национальной стратегии развития альтернативных и возобновляемых источников энергии на период с 2012 по 2020 год» было создано Государственное Агентство по альтернативным и возобновляемым источникам энергии (ABEMDA) и его дочернее предприятие Azalternativenerji LLC. ABEMDA координирует, регулирует и продвигает использование ВИЭ. Проектирование, строительство и эксплуатация новых объектов находятся в компетенции Azalternativenerji LLC, нуждающейся при этом в импорте технологий и ноу-хау.

Немецкие технологии ВИЭ и ноу-хау интересовали и участника Программы Расима Меликова. В Германии он посетил несколько предприятий – в том числе фирму TBS Technische Beratung und Service в Гревесмюлен. Владелец фирмы, Бернд Даниэль, уже имеет опыт работы в Азербайджане. Пару лет назад он спланиро-

вал и реализовал всю систему электрического обеспечения для одной из консервных фабрик страны. Теперь немецкий специалист помог предпринимателю из Баку при оценке новейших технологий и оборудования в отрасли ВИЭ. В принадлежащем TBS демонстративном центре Меликов смог увидеть и оценить различия солнечных модулей. Там же менеджер обратил внимание на модули фирмы Hanwha Q-Cells GmbH, ведущего производителя фотоэлементов из Биттерфельд-Вольфен, земля Саксония-Анхальт. Инсталляция 4000 модулей, поставленных Q-Cells, повысит мощность экспериментальной станции в Гобустане с четырех до пяти МВт. С помощью этой станции Азербайджан хочет испытать концепцию гибридных электростанций из солнечных

«Во многих наших проектах Германия остается надежным партнером Азербайджана».

батарей и ветрогенераторов. В 2012 г. станция по техническим причинам не была введена в строй, и TBS получил заказ проверить концепцию электрического обеспечения. Даниэль и Меликов успешно работали вместе и в этом проекте. После реконструкции основной линии электроснабжения в начале 2013 года станция была сдана в эксплуатацию.

Азербайджан и Германия уже давно сотрудничают в секторе ВИЭ. Одним из самых крупных проектов, при реализации которого применялась технология «Made in Germany», стала полностью автоматизированная фабрика Azgüntex. Сумгаитское предприятие было построено в рамках инициативы правительства «1000 домов – 1000 электростанций» с целью обеспечить нужды Азербайджана в солнечных модулях и светодиодных лампах. Для первой производственной линии солнечных модулей, вошедшей в эксплуатацию в 2012 году, важнейшие составляющие части поставили немецкие фирмы Teamtechnik Maschinen und Anlagen GmbH из Фрайберга и Buerkle GmbH из Фройденштадта. 120 000 модулей, ежегодно производимых фабрикой, предназначены для общественных зданий и регионов без доступа к электросети. В ближайшем будущем собственные электростанции станут доступными и

для владельцев частных домов, как и в Германии.

«Наша международная группа посетила много предприятий, работающих в секторе ВИЭ. Нас везде очень радушно принимали, и тренинги на немецких фирмах были полезны и интересны. Во многих наших проектах Германия остается надежным партнером Азербайджана», – резюмирует Меликов. ■





Найтхарт Хёфер-Виссинг (в центре), Посольство Германии в Казахстане, и Алишер Шайхов (справа), Торгово-промышленная палата Узбекистана

Построим будущее вместе



Как ни странно, в апреле, когда выпускники Программы подготовки управленческих кадров из семи стран приехали в Узбекистан на четвертую конференцию выпускников, «солнечный» Ташкент солнцем не порадовал. Однако 120 выпускников из Центральной Азии, Азербайджана, России и Германии это не огорчило. В остальном настроение вокруг было солнечным. Широкий спектр тем нашел отражение в шести практических семинарах: возобновляемые источники энергии, энергоэффективность на предприятии, технологии защиты окружающей среды / водное хозяйство, утилизация / вторичное использование отходов, сертификация продуктов питания и туризм.

Ташкент. Сотрудничество с выпускниками Программы несет в себе исключительный потенциал для их дальнейшей профессиональной подготовки и развития транснациональных связей. Сомнения в этом нет, ведь существует достаточно примеров успешного экономического сотрудничества, эффективных мер по реструктуризации направляющих предприятий или, например, роста присутствия на рынке внутри страны и за рубежом. Выпускники Программы не всегда добиваются коммерческого успеха сразу по воз-

вращении из Германии: им необходима дальнейшая помощь. В терминологии Программы это называется «постпрограммной работой».

Но как организовать постпрограммную работу, чтобы одновременно оказать нужное содействие и помочь выпускникам найти путь к успеху или продолжить движение в нужном направлении? Многие уже ломали голову над решением этой проблемы. Команда GIZ по реализации Программы с Центральной Азией, курирующая Казахстан, Кыргызстан,

Туркменистан и Узбекистан, тоже задумывалась об этом. Чтобы найти ответ, пришлось подойти к вопросу основательно и сделать его темой региональной конференции выпускников 2012 года (см. выпуск 1-2013). К окончанию конференции удалось получить множество пожеланий по проведению постпрограммной работы в будущем. Через несколько недель после мероприятия в офисе GIZ в Бонне на стол лег длинный перечень тем. Они представляли собой точки соприкосновения между тем, что на самом деле необходимо выпускникам из Центральной Азии, чтобы быть «готовыми к сотрудничеству», и тем, что GIZ может предложить в профессиональном плане.

Такой подход оказался вполне успешным. Все без исключения постпрограммные практические семинары, проведенные в 2013 году, по содержанию были основаны на составленном в 2012 году перечне тем и пользовались очень большим спросом. В них приняли участие не только выпускники Программы, но и отдельные управленцы, отобранные для предстоящей подготовки в Германии. Курс «Общение с деловыми партнерами из Германии» позволил выпускникам освежить в памяти уже известную информацию, а новичкам – настроиться на профессионально-культурное взаимодействие. Практический семинар по инновационному менеджменту, благодаря большому спросу, был проведен в нескольких городах. Участники высоко оценили удачное сочетание

методики и своеобразных практических занятий по инновациям.

Четвертая конференция выпускников из Центральной Азии, проведенная 4-6 апреля 2014 года, дала возможность усовершенствовать уже зарекомендовавшую себя концепцию. Ведь, в отличие от местных семинаров, это мероприятие объединило разные страны и отрасли. А это огромный плюс для создания масштабных связей и эмоционального самоотождествления с Программой и всеми, кто с ней связан. Над организацией профессиональных практических семинаров работали не только признанные на международном уровне эксперты и опытные ведущие из различных стран. Сами выпускники до начала конференции задали интересующие их вопросы,

тем самым оказав влияние на содержание работы секций. Кроме того, многие выпускники сделали доклады по своим специальностям.

Таким образом, конференция выпускников оказалась чрезвычайно успешной во многих отношениях: как в профессиональном, ответив на многие вопросы и раскрыв новые аспекты будущей работы, так и в политическом, предоставив ставшую ныне редкой возможность вести свободную дискуссию на международном уровне. Редко встречающиеся соседи вновь сблизились и поняли, что они должны и могут вместе решать возникающие проблемы. Дни конференции не в последнюю очередь запомнятся и приятными моментами. Незабываемый прием организовал BMW: национальная кухня,

танцевальные и вокальные номера представителей всех стран-участниц стали воплощением жизнерадостности и привели в восторг всех без исключения, в том числе приглашенных артистов эстрады.

Представитель принимающей стороны, председатель ТПП Узбекистана Алишер Шайхов, в своем заключительном слове подчеркнул международный и ориентированный на будущее характер Программы. С сожалением отметив, что сам не относится к целевой группе, на которую направлена Программа, он подвел положительные итоги конференции и Программы в целом. На волне приподнятого настроения весь зал по его предложению с энтузиазмом продекларировал: «Построим будущее вместе!» ■

Ежегодное собрание DRMN



Ежегодная встреча Германно-российского сообщества менеджеров (DRMN), состоявшаяся 26 октября 2013 года, была посвящена вступлению России в ВТО. Немецкие выпускники Программы подготовки управленческих кадров и многочисленные гости ознакомились с подробностями, связанными с новым законодательством, действующим с момента вступления страны в ВТО в августе 2012 года. Статья члена DRMN Флориана Хееса.

Франкфурт-Хан. «Изменения в немецко-российских экономических отношениях после вступления России в ВТО» – под этим девизом проходил форум, на участие в котором сообщество DRMN пригласило немецких выпускников Программы в Центр делового сотрудничества со странами Центральной и Восточной Европы (MOEZ), расположенный рядом с аэропортом Франкфурт-Хан.



На ежегодной встрече в Центре делового сотрудничества со странами Центральной и Восточной Европы (MOEZ)

В ходе своего выступления Дмитрий Каменев, аспирант Университета им. Мартина Лютера в г. Галле, прокомментировал законы, принятые Россией в целях защиты отечественной экономики. Интенсивные обсуждения вызвали положения о доле отечественной продукции. Так называемый «местный контент» затрагивает компании, производящие свои товары в России. Согласно новому закону, 40 процентов компонентов товара (база расчета: первоначальная стоимость) должны быть изготовлены в России. В противном случае грозят штрафные таможенные санкции.

Коротко о DRMN:

94 члена (по состоянию на май 2014 г.), из них 71% в настоящее время заняты в бизнесе с Россией.

Контактные данные:

Deutsch-Russisches Management-Netzwerk, DRMN e.V., Am Stahlwerk 1, 01705 Freital www.drmn.org

Заместитель генерального консула РФ в Бонне Владимир Пятин в своем выступлении остановился на общем развитии немецко-российских экономических отношений до и после вступления России в ВТО. Своими взгляда-

ми на это событие поделился также Сергей Никитин, глава ТПП РФ в Берлине. О преимуществах и недостатках российского рынка, о бюрократии и коррупции говорил представитель аудиторско-консалтинговой компании Rödl & Partner Себастьян Эрнст: «Хотя бюрократия – изобретение немецкое, в России она развивается весьма успешно. Тем не менее многие бюрократические барьеры в России сегодня ниже, чем в Германии».

Форум был организован и проведен DRMN в сотрудничестве с MOEZ. До конца 2013 года MOEZ был независимым учреждением поддержки внешней торговли, а теперь вновь интегрирован в Министерство экономики федеральной земли Рейнланд-Пфальц. DRMN поддерживается GIZ и федеральным правительством Германии из стипендиального фонда. ■



Флориан Хеес – участник первой немецкой группы программы «Fit for Business with Russia». По приглашению российского правительства он побывал на стажировке в Санкт-Петербурге в 2006 году. Сегодня руководит сектором снабжения группы HÖRMANN Automotive Group и отвечает за стратегические закупки в сегменте новых продуктов.

На семинаре по институциональному развитию ассоциации участников Программы из Молдовы, прошедшем в Кишиневе 12-13 апреля 2014 г., члены ассоциации INVENT Moldova выработали ключевые цели развития Ассоциации на перспективу до 2020 года. Главным направлением деятельности Ассоциации остается работа с выпускниками Программы. Статья Марины Кристи.

Кишинёв



Развитие Ассоциации выпускников в Молдове



Активные члены Ассоциации выпускников Молдовы

Кишинев. Основные этапы развития Ассоциации, опыт российских региональных ассоциаций выпускников российской Президентской программы, а также немецкий опыт управления союзами анализировали выпускники на семинаре в стиле «World Café». Обсуждались планы молдавской Ассоциации на 2014-2015 гг., а также среднесрочная стратегия ее развития под эгидой «Шансы и риски 2020». Наиболее важными целями Ассоциации до 2020 года участники определили ее контакт с другими объединениями выпускников на внутреннем и внешнем рынках, сотрудничество с госструктурами по реализации социальных проектов и участие в других проектах через экспертные группы.

С 2010 года INVENT Moldova провела совместно с GIZ тренинги с участием немецких бизнес-тренеров, подписала соглашение о сотрудничестве с десятью ассоциациями выпускников в других странах-партнерах Программы, организовала биржу контактов для молдавских выпускников Программы и межрегиональный

Форум выпускников Программы (см. статью на стр. 50). Также налажены взаимоотношения с Федеральным союзом содействия развитию экономики и внешнеэкономических связей (BWA) и подписано соглашение о начале сотрудничества с Федеральным агентством экономического развития Германии (Germany Trade & Invest).

Сотрудничество с немецкой экономикой

Сотрудничество с немецкой экономикой стало частью Ассоциации, и любые встречи приносят пользу выпускникам в плане подбора дальнейших стратегических решений. Встреча выпускников с немецкими экспертами из государственно-частного партнерства ГЧП (public-privat-partnership) помогла представителям первого действующего национального ГЧП в Молдове в области медицинских диагностических услуг познакомиться с аналогичными проектами в Германии и оценить возможности внедрения некоторых идей в Молдове. Члены Ассоциации тесно сотрудничают с не-

мецкой экономикой в медицинской области. Первое ГЧП в Молдове было оснащено в 2013 году немецким оборудованием. В области конструкции и торговли немецкие бренды компаний Cedima Diamantwerkzeug- und Maschinenbaugesellschaft mbH, Stark GmbH и Projahn Präzisionswerkzeuge GmbH представляет кишиневская компания MMcomert.

На встрече с представителями Ассоциации немецких инвесторов в Молдове заинтересованные выпускники смогли познакомиться с методами и процессами работы немецких компаний из разных отраслей. Игорь Четутлеан, выпускник Программы и директор фирмы LEFRUCOM, пригласил участников встречи на презентацию с дегустацией своей экспортной продукции – сухофруктов в шоколадной глазури, которые очень понравились гостям.

В дальнейших планах Ассоциации – услуги выпускников Программы по консультированию и помощи при организации разных тематических мероприятий для выпускников ВУЗОВ и для начинающих предпринимателей. ■



Марина Кристия – выпускница Программы и член правления ассоциации выпускников INVENT Moldova.

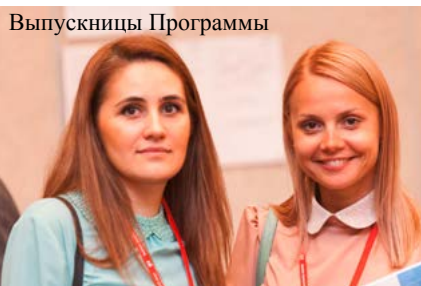
Контакты. Идеи. Партнёрство.



В начале октября 2013 г. в молдавской столице впервые прошел межрегиональный Форум выпускников Программы BMWi из Восточной Европы. Его целью было создать платформу для контактов между предприятиями и развития кооперации для предпринимателей-выпускников Программы, а также способствовать межрегиональному развитию Молдовы, Украины и Беларуси. Статья Михая Бостана.



Форум выпускников в Кишинёве



Выпускники Программы

Кишинев. Более 140 выпускников собрались в Молдове на IV межрегиональный Форум выпускников Программы. 82 участника из Молдовы, 26 украинских выпускников и 33 выпускника из Беларуси приехали обменяться опытом успешного ведения бизнеса, расширить знания в области менеджмента МСП и международного сотрудничества, а также завязать новые деловые контакты.

Подиумная дискуссия на тему «Межрегиональное сотрудничество: вызовы и перспективы» обозначила общие ключевые вызовы для бизнес-среды всех трех стран. Высокую оценку Форуму дал посол Федеративной Республики Германия в Республике Молдова Маттиас Майер в

своем приветственном обращении к выпускникам. Советник премьер-министра Республики Молдова по экономическим вопросам Валериу Прохницки затронул перспективы взаимодействия, сотрудничества и совместных проектов. Три дискуссионные секции были призваны вовлечь участников в обмен опытом и мнениями. Там обсуждались проблемы семейного бизнеса и вопрос, почему он настолько успешен в Германии, но практически не работает в странах Восточной Европы. Участники также анализировали источники неожиданного роста сервисной экономики и обсуждали перспективы сельского хозяйства Молдовы,

Контактная информация:
www.invent.md
info@invent.md

Украины и Беларуси. Топ-менеджеры немецких компаний Südzucker, Lear Corporation и Dräxlmeier рассказали о своем опыте работы в Молдове и о перспективах малых, но быстро развивающихся рынков.

Второй день форума был отведен под мастер-классы. Кристина Шнайдер-Симон из образовательного центра Baden-Württemberg International руководила бизнес-игрой «UN Global Compact – межкультурная ориентация на предпринимательские ценности в компаниях на реальных примерах». Винфрид Бостельман (ESC – Entrepreneurial SolidConsult, г. Хамельн) провел тренинг на английском языке, посвященный нестандартному построению команд для проектов международной кооперации. О развитии каналов продаж реферировал Томас Штарке из Центров Карла Дуйсберга в Кельне (CDC). Ольга Нисенбойм (School of Business Communications, г. Кишинев) анализировала вместе с выпускниками, как активно продавать товары на пассивных рынках.

В заключение Форума было подписано соглашение о партнерстве между ассоциациями выпускников Беларуси и INVENT Moldova. ■

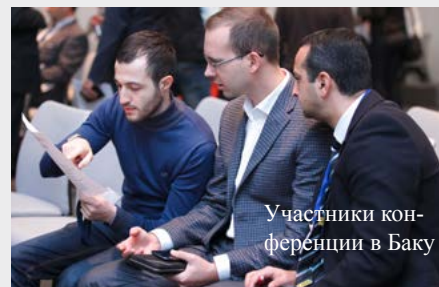


Михай Бостан – председатель ассоциации выпускников INVENT Moldova. Он принял участие в Программе в 2010 году. Специалист по экономике и организации производства, он работает генеральным директором молдавской компании M&M COMERT.

Пятилетие Программы с Азербайджаном



Баку. Свой пятилетний юбилей отпраздновала Программа «Fit for Partnership with Germany» в Азербайджане. По этому поводу GIZ пригласило 173 представителя азербайджанских предприятий (все они являются выпускниками Программы) на первый форум управленческих кадров Азербайджана, состоявшийся 1 ноября 2013 года в Баку. В нем приняли участие представители министерств экономики



Участники конференции в Баку

обеих стран, а также посольства Германии, Немецко-Азербайджанской внешнеторговой палаты и Союза работодателей Азербайджана. Форум послужил солидной площадкой для профессионального обмена мнениями и развития сетевых структур. ■

Активные выпускники в Казахстане



Целых два объединения выпускников в Казахстане принимают заинтересованных в долгосрочных контактах участников Программы BMWi по подготовке управленческих кадров: Клуб выпускников Программы и Ассоциация выпускников международных программ Казахстана. На регулярных встречах и мероприятиях выпускники расширяют свои знания, ближе знакомятся друг с другом или находят новые контакты. Их цель – найти возможности синергии и сотрудничества.

Алматы / Астана.

«Вместе проблемы решать легче, чем в одиночку», – уверена Татьяна Батайкина. Она – эксперт общества GIZ и активный член Клуба выпускников Программы, основанного в 2011 году. В настоящее время встречи проходят два раза в месяц в центре Алматы, бывшей столицы Казахстана. «Чем чаще мы встречаемся, тем интереснее нам становится, так как поднимаются реальные актуальные вопросы бизнеса», – подводит итог Батайкина. Кроме выпускников на встречи приглашаются гости из различных организаций. Сотрудница Фонда развития предпринимательства DAMU рассказала о действующих на территории Казахстана программах и об их пользе для предпринимателей. Представители экспертной службы SES (Senior Experten Service, см. статью в Журнале 2-2013) из Бонна тоже уже побывали в Алматы. С ними выпускники обсуждали возможности привлечения немецких экспертов по различным отраслевым направлениям в помощь казахстанским предпринимателям. Клуб готовит встречу с Делегацией немецкой экономики в Центральной Азии, чтобы обсудить вопросы поиска партнеров в Германии. Также на будущее запланирована встреча с Ассоциацией по Франчайзингу.



Встреча выпускников в Алматы

Контакт:

Ассоциация выпускников международных программ Казахстана
Интернет: www.top.com.kz
E-Mail: info@top.com.kz
Тел.: +7 (7172) 475139 (Астана)

Клуб выпускников Программы подготовки управленческих кадров
Татьяна Батайкина:
inwent.mp.za@gmail.com

С мая 2011 года в Астане работает «Ассоциация выпускников международных программ Казахстана». Она состоит из 45 членов и принимает выпускников всех международных программ. Раз в квартал проводятся встречи, где выпускники могут обменяться информацией о потенциальных, в том числе международных, партнерах, а также узнать новости касательно участия в международных проектах. Айдын Есмуханов, Майя Жагипарова и другие выпускники активно участвуют в работе Ассоциации. Ее цель – помочь улучшить взаимодействие между казахстанскими бизнесменами, административными органами и иностранными партнерами. Многие Ассоциации уже удалось: проведены крупные мероприятия с представителями официальных органов, например, круглый стол «Международная интеграция», а также ряд региональных встреч с участниками. ■



Выпускники Программы из Вьетнама

Перспективы для Вьетнама



Халонг. В конце марта у живописного побережья бухты Халонг собралось около 70 управленцев из Вьетнама, чтобы обсудить перспективы деловой активности отечественных предприятий на рынке Германии. Многочисленные доклады продемонстрировали большой интерес с вьетнамской стороны, но и раскрыли проблемы, которые, например, затрудняют импорт немецких продуктов для многих предприятий Вьетнама из-за высокого уровня цен.

С немецкой стороны представители Внешнеторговой палаты, инвестиционного агентства Germany Trade and Invest, а также общества German Business Association (объединения немецких предпринимателей во Вьетнаме) призвали к большей активности вьетнамских предпринимателей в Германии и предложили свои услуги в качестве посредников для связи с деловым миром Германии. Вольфганг Хомбрехер из BMWi, Ханс-Йорг Бруннер из Посольства Германии в Ханое, а также Ле Вьет Ань, сотрудник Министерства планирования и инвестиций Вьетнама, рекомендовали выпускникам расширять базу двусторонних экономических отношений и использовать существующие возможности для сотрудничества. Далее выпускники также получили множество информации в рамках четырех практических семинаров по повышению качества продукции и производительности труда, стратегическому планированию, социальным средствам коммуникации как инструменту маркетинга и развитию международного бизнеса.

Встречи такого рода дают вьетнамским выпускникам возможность встретиться с выпускниками из других регионов страны и обдумать планы совместной работы. Ежегодная встреча вьетнамских выпускников, прошедшая 29-30 марта, стала традиционной: уже в пятый раз она стала площадкой для обмена мнениями и общения. Мероприятие было организовано GIZ и Торгово-промышленной палатой Вьетнама (VCCI). ■

Создание филиала в Германии



Юй Яюнь

Когда Юй Яюнь подавала заявление на участие в Программе подготовки управленческих кадров, она ставила перед собой единственную цель – открыть филиал компании Amate Technology в Германии. Для выполнения этой задачи Юй Яюнь намеревалась собрать информацию о деловом климате и инвестиционных условиях в стране.



Ухань. Предприятие Amate Technology поставляет сенсорные радиосистемы для контроля температуры. В 2006 году совместно со своими партнёрами Юй Яюнь основала эту фирму в Ухане, расположенном в Центральном Китае, и в настоящее время является её руководителем. Компания быстро росла и, благодаря высокотехнологичной продукции, вскоре заняла лидирующие позиции в Китае. Несмотря на то, что продукция предприятия уже представлена на европейских рынках, его директор убеждена, что расширение сферы влияния невозможно без создания филиалов на местах. Лучше всего для этого подходила Германия – ведущая промышленная держава Европы. Именно поэтому в 2011 году Юй Яюнь приехала в нижнесаксонский городок Целле, чтобы принять участие в Программе, организованной Немецкой Академией менеджмента (DMAN).

В Германии она побывала на различных предприятиях и посетила отраслевые выставки, в том числе Ганновскую промышленную ярмарку. Обмен опытом с немецкими компаниями-производителями высоких технологий ещё раз убедил её во мнении, что для среднего предприятия в технической сфере необходимо сосредоточить свои усилия на основном направлении. Оно не может развивать новые виды бизнеса, не имея продуманной стратегии, как это делают многие китайские предприятия, достигнув первых успехов. С целью расширения деятельности в Германии и в Европе Юй Яюнь договорилась с маркетинговым агентством из Ахена TEMA Technologie Marketing AG о проведении консалтинга и необходимых мероприя-

тий. При поддержке ТЕМА в ноябре 2012 года Amate Technology стала членом альянса M2M (Machine to Machine) по автоматизированному обмену данными различных технических устройств между собой или с центральным пультом управления. Объединение M2M является крупнейшим союзом в данной отрасли. Оно отстаивает экономические интересы своих членов и способствует укреплению сотрудничества и обмену опытом между отдельными отраслями и предприятиями.

В апреле 2013 года Юй Яюнь приступила к созданию филиала в Ахене.

Для среднего предприятия в технической сфере необходимо сосредоточить свои усилия на основном направлении.

Команде немецких сотрудников было поручено наладить деловые связи с клиентами из Германии и Европы. Исходя из собственного опыта, Юй Яюнь знала, как важно понимать различия между Ки-

таем и Германией. Поэтому в июне 2013 года она пригласила немецких сотрудников на десятидневный тренинг в Китай. Здесь коллеги из Ахена получили более ясное представление о материнской компании, китайской деловой культуре, а также об отличиях в стиле руководства, считает успешная бизнес-леди. Опыт, полученный на стажировке, намного эффективнее знаний без практики. В этом выпускница Программы твёрдо уверена. ■



«Колоссальные масштабы»

приятия. Делается это не только для того, чтобы оставаться в курсе дела, но и для демонстрации степени важности, придаваемой потенциальному деловому партнеру.

Как дальше развивался этот контакт?

Мы прямо на месте заключили договор, и теперь партнер занимается сбытом наших растяжно-гибочных станков на эксклюзивной основе из Пекина. Несколько установок мы уже продали крупным поставщикам автокомплектующих. Всего у нас уже набралось контрактов с Китаем на общую сумму в 4,3 млн. евро. Установки на сумму в 1,5 млн. евро уже проданы, оставшиеся еще строятся.

Был ли Ваш визит в Китай полезен также и в каком-либо ином плане?

Безусловно. Я бы рекомендовал каждому, кого интересует этот рынок, принять участие в такой поездке. Мы посетили много интереснейших предприятий и чего только там не видели! Уже одно то, что в Китае идешь в течение часа из цеха в цех, и они просто не кончаются, сильно впечатляет. Это колоссальные масштабы, которые мы здесь у себя даже и представить себе не можем. Там действительно понимаешь, насколько велик этот гигантский рынок.

Есть ли у Вас желание продолжить освоение зарубежных рынков аналогичным образом?

Прежде всего мы очень рады, что удалось найти подходящего партнера в Китае. Для нашего предприятия это до поры до времени более чем достаточно. ■

Günther Wensing GmbH & Co. KG, г. Штадтлон

Все началось с запатентованной отливки для бутылок, с помощью которой основатель компании Гюнтер Вензинг мог мгновенно открыть сразу все бутылки в ящике пива. Позже изобретатель из Мюнстерланда увлеченно занялся специальными станками и оборудованием. Сегодня предприятие возглавляют его сын Йенс и Ханс-Герд Хеминг (CEO), а также Дитер Дасбек (совладелец). 70 сотрудников строят по 20-40 машин в год. Прежде всего, это установки для металлообработки, используемые для производства деталей кузовов автомобилей. Компания растет. На 2014 год Wensing уже запланировал оборот в 8,5 млн. евро. Ежегодный рост фирмы составляет до 20 процентов.



Установка для обработки металла компании Günther Wensing GmbH



Йенс Вензинг – инженер-машиностроитель из региона Мюнстерланд, что на северо-западе Германии. В ноябре 2012 года он принял участие в образовательной поездке, организованной GIZ по программе «Fit for Business with China». В ходе визита в КНР он заключил соглашение с одной китайской фирмой и теперь посылает свое оборудование в Поднебесную – поставщику автокомплектующих. В беседе с журналистом Давидом Зельбахом Вензинг советует всем МСП, интересующимся Китаем, принять участие в Программе.

Господин Вензинг, так теперь на самом деле можно, даже будучи малым предприятием из Мюнстерланда, проявлять деловую активность по всему миру?

Йенс Вензинг: Да, конечно. Мы продаем наше оборудование, например, в Польшу, Ирландию и Англию, а теперь и в Китай. Ежегодный рост по экспорту у нас составляет приблизительно десять процентов.

Как Вам удастся заполучить зарубежные заказы?

Клиенты практически всегда сами выходят на нас, а затем мы поставляем технику в соответствии с их индивидуальными пожеланиями. Рекламы мы не делаем. Правда, в Китае у нас с недавних пор есть собственный партнер по сбыту.

Тот самый, которого Вы нашли по программе «Fit for Business with China»?

У нас уже до того был контакт с китайским агентом. Но я смог, пока

был в стране, с ним вместе съездить к потенциальному клиенту. Это совсем другое дело, когда попадаешь в страну и встречаешься с ее обитателями. Пройдя двухдневный курс предварительной подготовки к поездке, я уже гораздо лучше, чем ранее, знал, на что мне следует обращать внимание в отношениях с потенциальными деловыми партнерами. Там я довольно-таки многому научился.

Чему, например?

Тому, как правильно, то есть обеими руками, вручать визитную карточку. Тому, что следует соблюдать и уважать иерархию в китайских компаниях. Или, казалось бы, простая вещь: как, скажем, пить за здоровье друг друга на деловом ужине? Когда я позже сидел у моего нынешнего партнера по сбыту, а напротив расположилось целых двенадцать человек, я уже знал, что в Китае так принято: на участие в подобных переговорах собирается по возможности максимум представителей пред-

Мотивация сотрудников обеспечивает рост предприятия

На стажировке Анна Григорьева, директор белорусской частной фирмы «Спецсистема», рассчитывала значительно повысить свою квалификацию. В Программе подготовки управленческих кадров она участвовала в 2011 оду.



Витебск. Научно-исследовательский и производственный центр «Спецсистема» в белорусском Витебске разрабатывает и производит измерительные приборы для учёта потребления энергоресурсов – газа, пара, воды и сжатого воздуха. Его счётчики применяются в энергетике и промышленности, коммунальном и сельском хозяйстве. Основанное в 1992 г. семейное предприятие с 35 сотрудниками принадлежит к старейшим частным фирмам Беларуси. В 2003 году Анна Григорьева заняла на родительском предприятии пост директора по сбыту, а с февраля 2014 года взяла на себя руководство фирмой.

Отправляясь на стажировку в Германию, молодая предпринимательница рассчитывала повысить свой

управленческий потенциал, а также определить пути дальнейшего развития «Спецсистемы». В Германии ее особенно интересовали инновационные методы управления, приёмы маркетинга, бюджетирования, организация производства и ведение бизнеса в целом.

Семинары по менеджменту и посещения немецких фирм помогли участнице найти пути и методы реорганизации громоздкой структуры собственной фирмы. Сегодня «Спецсистема» выстроена более логично, улучшился контроль производственных процессов, в целом повысилась динамика предприятия. Григорьева внесла коррективы в процесс внедрения системы менеджмента качества по системе ISO 9001, уточнив области ответственности сотрудников и упорядочив отчетность. Введение CRM-системы для управления работой с клиентами сделало процесс продаж прозрачнее и эффективнее и помогло удвоить оборот за период с 2011 до середины 2013 года. Изменилась и система мотивации персонала: в зависимости от успеха предприятия сотрудники получают премии, доходящие до размера ме-

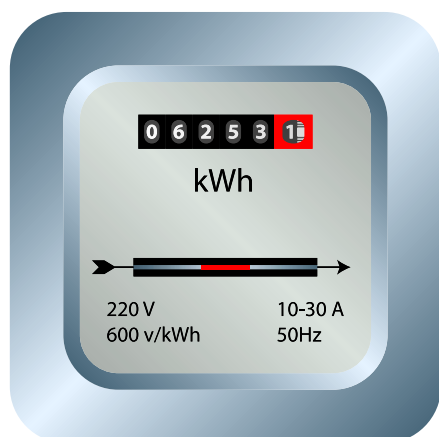
Анна Григорьева



сячного заработка. Это новшество не только повысило оборот, но и принесло фирме высокое признание. В 2012 году витебский муниципалитет высоко оценил выдающиеся условия труда и командный дух «Спецсистемы», присвоив фирме звание «Лучший работодатель города Витебска среди малых предприятий».

Григорьева является активным членом «Ассоциации работодателей и предпринимателей» и председателем «Клуба молодых предпринимателей» Ассоциации. Вместе с другими членами она организовала шесть симпозиумов в витебских вузах с целью поделиться со студентами опытом ведения собственного дела.

Бывшая участница Программы активно поддерживает контакты с выпускниками из разных стран: «Во время Программы я нашла настоящих друзей и единомышленников. И поняла, что неформальный обмен приносит не меньше пользы, чем семинары. А во время последней встречи выпускников в Алматы я нашла даже делового партнера из Казахстана». ■



Стажировка в Германии радикально изменила профессиональную жизнь Михаила Бояркина. Генеральный директор «Лесной нивы», занимавшейся в основном животноводством и сельским хозяйством, открыл новые для себя бизнес-идеи и нашёл в Германии деловых партнёров – поставщиков технологий для своих начинаний. В число интереснейших проектов вошло российско-немецкое совместное предприятие по производству плит OSB, древесные пеллеты и сельхозтехника.



машиностроителей. Российский менеджер, оценив широкую сферу применения подвижных тракторов и погрузчиков в лесном и сельскохозяйственном производстве, взял на себя продвижение техники Weidemann в своём регионе. Первая партия из четырёх машин уже успешно работает на полях Волги. На лето 2014 года запланирована встреча с руководством Weidemann в Старой Майне. В планах строительство сборочной линии тракторов марки Weidemann в России.

В ноябре 2013 года в Старой Майне также вступило в строй производство древесных пеллет из отходов пиломатериалов – всего лишь два года спустя после подписания контракта о поставке и монтаже оборудования с фирмой Amandus Kahl GmbH из Шлезвиг-Гольштейна. 40 тыс. тонн экологичного топливного материала в год будет выпускать новая линия. Инвестиция в 1,6 миллионов евро должна быстро

Вначале была идея

Ульяновск / Старая Майна. С 2011 года Михаил Бояркин – частый гость в Германии. «Интерактивные тренинги и посещения немецких предприятий снабдили меня бесценным опытом и дали шанс правильно выбрать партнёров по бизнесу», – делится предприниматель. В реализации его крупнейшего проекта, завода по производству современных плит MDF и OSB, предпринимателю содействовало правительство Ульяновской области. «Лесная нива» и баварская фирма VanBeta GmbH создали совместное предприятие с общим объёмом инвестиций порядка 180 миллионов евро. В 2013 году проект занял первое место на Конкурсе BMWi по реализации инновационных проектов. А уже в конце 2014 года первые древесные плиты сойдут с конвейера. Техника «Made in Germany» нашла широкое применение и на этом этапе.

Во время стажировки в Германии Михаил Бояркин посетил фирму Weidemann GmbH и остался в восторге от продукции гессенских

Стажировка в Германии составляет 80 процентов успеха всей Программы.

окупиться. Ведь пеллеты пользуются большим спросом не только в России, но и в Европе. «В отличие от России, в Германии пеллеты используются даже на топливных электростанциях.

Это открывает нам новые возможности», – говорит Бояркин. Но возникают и неожиданные трудности.

В связи со сложной политической ситуацией первые 10 тыс. тонн пеллет, произведённых до конца мая для Венгрии, Италии и Германии, были поставлены через Беларусь, более длинным и дорогим маршрутом. Разработка экономических прямых поставок водным путём идёт полным ходом.

Будучи ещё пару лет назад небольшим сельскохозяйственным предприятием, «Лесная нива» смогла при помощи реконструкции и освоения новых сфер деятельности вырасти до образцового среднего бизнеса и создать порядка 900 новых рабочих мест. «После моей стажировки я направил уже четырёх своих сотрудников на участие в Программе. Это не только расширит их горизонт.



Михаил Бояркин

Познакомившись с немецкой культурой бизнеса, они научатся работать по-европейски. Стажировка в Германии составляет 80 процентов успеха всей Программы», – подытоживает Бояркин. ■



«Сделано во Вьетнаме»

От дешевой рабочей силы к знаку качества?

Как предприятия могут удовлетворить возросшие требования к производительности труда и качеству? В марте 2014 года эта тема заинтересовала вьетнамских выпускников Программы BMWi. Результаты проведенного ими семинара интересны не только для Вьетнама. Они применимы и к другим странам-партнерам Программы. Статья Яны Аккерман.



Хошимин

В основе изучения конкретных примеров и опыта участников Программы лежат концепции, направленные на долгосрочное и стабильное повышение производительности труда на предприятиях и улучшение качества их продукции. Хотя результаты этого семинара особенно важны для Вьетнама, сходный анализ можно разработать и для других стран-партнеров Программы.

Как можно повысить производительность и качество?

Для повышения производительности труда и качества нет простых рецептов. Но можно выделить три области, к которым применим анализ: структура предприятия, производственные процессы и сотрудники. Проблемы с производительностью труда, как правило, приводят к сложностям во всех этих трех взаимосвязанных областях. Однако в целях анализа можно рассмотреть эти три сферы по отдельности.

Структура

Здесь в первую очередь возникает вопрос о подходящей структуре предприятия. Она зависит от таких факторов, как величина предприятия, его представленность на международном уровне, продукция и история. Без учета этих критериев вьетнамские предприятия зачастую сохраняют иерархическую структуру, при которой большинство решений, внешних контактов и разрешений контролирует один человек. Такая структура с централизованными полномочиями сама по себе не является недостатком. Однако ей может не хватать гибкости, чтобы адекватно реагировать на измене-

Согласно результатам исследования консультантов McKinsey Global Institute, в будущем экономический рост Вьетнама будет достигаться, в первую очередь, не за счет дешевой рабочей силы или трансформации аграрного общества в индустриальное. Долгосрочный рост должен быть обеспечен значительным повышением производительности труда в сфере создания товаров и услуг. По данным исследования, для достижения целей правительства по экономическому росту на 2020 г. темпы роста производительности труда должны увеличиться примерно на 50 процентов. Но что конкретно это означает для вьетнамских предприятий?

Почему необходимы изменения?

Начиная с реформ 1980-х годов («Đổi Mới», в переводе с вьетнам-

ского — «обновление»), Вьетнам отличается постоянной модернизацией и либерализацией. Особенно значимый вклад во внушительный рост внесли переход Вьетнама от аграрной экономики к индустриальной и молодая рабочая сила. Благодаря высокой мотивации и амбициозности вьетнамцев страна приобрела славу «азиатской Пруссии». Однако марка «Сделано во Вьетнаме» зачастую ассоциируется с низкой заработной платой. Для обеспечения долгосрочного роста сейчас нужно решать новые сложные задачи. При постоянно растущем уровне заработной платы для рентабельного ведения хозяйства требуется повышение производительности труда. Высокое качество и соблюдение требований стандартов в условиях глобальной конкуренции также играют все более важную роль.

ния. Кроме того, быстро может возникнуть впечатление недостаточно-го контроля и прозрачности, что не всегда соответствует требованиям мирового рынка (например, стандартам) и потенциальных инвесторов или материнского концерна. Также существует риск того, что решения будут приниматься неверно или слишком медленно, что противоречит цели повышения производительности и качества. Особенно при быстром росте предприятия следует периодически пересматривать его структуру для длительного сохранения конкурентоспособности.

«Решения здесь часто принимаются одним единственным человеком. Но может ли этот человек учитывать действительно все?»

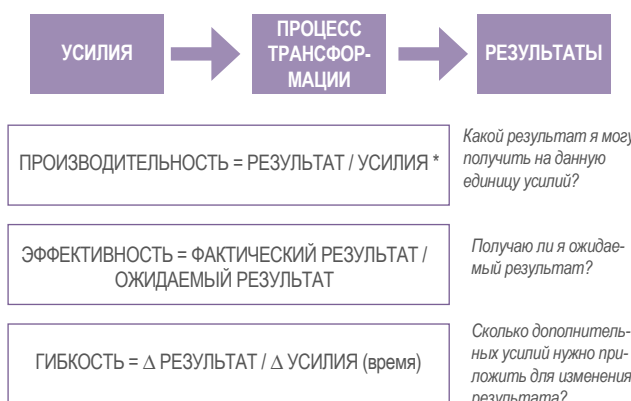
Участники семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2014 г.

Производственные процессы

Для исследования карты процессов предприятия необходимо сначала убедиться в том, что мы правильно понимаем термин «процесс». Под процессом в целом понимается ряд взаимосвязанных видов деятельности. У каждого процесса есть начальная и конечная точка, и процесс создает результат. Уже это определение показывает, что производственные процессы существуют на каждом предприятии, независимо от отрасли, структуры и размера. Проще говоря, процессы описывают, как что-то создается. Чтобы проанализировать, можно ли производить лучше или иначе, и в конечном итоге добиться повышения производительности, особенно важно понимать карту процессов.

На первом этапе выявляются основные процессы предприятия, чтобы определить, как распределена ответственность и деятельность. Основные процессы должны вытекать из задач предприятия, т.е. основные процессы банка отличаются от таковых логистической фирмы или архитектурного бюро. Каковы основные виды деятельности? Где создаются ценности? С чем ассоциируется предприятие? На втором этапе определяются слабые места существующих производственных процессов. Правильно ли распределена ответственность? Не выполняются ли некоторые операции дважды или многократно? Имеется ли достаточный контроль? На третьем этапе внед-

КАКОЕ ВЛИЯНИЕ ОКАЗЫВАЮТ ПРОЦЕССЫ НА УСПЕШНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ?



* Усилия могут включать долю ресурсов, потребленных за цикл поставки

ряются изменения и определяются зоны ответственности. Чтобы стали возможны долгосрочные стабильные улучшения, рекомендуется установить измеримые показатели и определить для них обязательные целевые значения.

«Управленцы должны научиться действовать, руководствуясь правилами и принципами, а не эмоциями»

Участники семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2014 г.

Сотрудники

В первую очередь на предприятиях с большим числом рабочих мест необходимо обучение и поощрение сотрудников для повышения производительности труда и качества. Сюда относятся, помимо прочего, надлежащие системы оплаты труда и бонусов, которые оказывают значительное влияние на мотивацию сотрудников. Уделяя особое внимание обучению управляющего звена, можно оказывать соответствующее влияние на атмосферу на предприятии. При этом следует объяснить сотрудникам, что конструктивная критика и рационализаторские предложения всегда будут приняты с радостью. В этом плане важно не только обучение в области продукции и производственных процессов, но и культурное понимание, сопро-

«Я осознал необходимость принятия мер, но сделать это будет сложно, особенно на государственных предприятиях»

Участники семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2014 г.

ПРОЦЕССЫ

Процесс состоит из:

- набора действий,
- связанных определенными отношениями (технологический поток)
- с критерием начала и окончания (граница процесса)
- разработанных для превращения усилий в результаты

вождающее переосмысление. Здесь также могут быть полезны формализованные правила и предписания.

Что это означает в долгосрочной перспективе?

Несомненно, эта статья — лишь очень схематичный набросок, рассказывающий о проблемах, которые могут очень сильно различаться на разных предприятиях. Однако важно понимать, что только значительное повышение производительности труда может в долгосрочной перспективе обеспечить рентабельность и рост. Для предприятий на первом месте стоят вопросы рентабельности. А для повышения привлекательности Вьетнама как бизнес-страны правительство также должно принять соответствующие меры нормативно-правового регулирования, которые в данной статье не рассматриваются.

Конечно, фактор низкой стоимости рабочей силы будет по-прежнему влиять на выбор места ведения бизнеса. Однако в долгосрочной перспективе систематическая и постоянная модернизация должна стать неотъемлемой частью каждого предприятия, чтобы оно смогло отвечать на вызовы, бросааемые глобальным рынком, вне зависимости от местонахождения. Только так марка «Сделано во Вьетнаме» в будущем сможет стать знаком качества. ■



Яна Марлен Аккерманн с января 2013 года живет и работает во Вьетнаме. Ранее она работала в Германии на концерне Bayer AG в ревизионном отделе и в области регионального координирования.

Улан-Батор



Страхование «Гермес» для Монголии

За последние три года в Монголии темпы экономического роста составили десять процентов и более. И эта тенденция продолжает сохраняться. При столь быстром развитии растет и потребность в финансировании. Как ее можно удовлетворить при помощи государственных экспортных гарантий Германии, выпускники Программы узнали 19 и 20 мая 2014 года на семинаре в Улан-Баторе. Статья Андреаса Штайнборна.

Улан-Батор. Около 40 членов ассоциации MonGerAlumni собрались утром 19 мая в центре монгольской столицы, чтобы узнать о возможностях финансирования за счет использования государственного страхования экспортных кредитов ФРГ. Дунху Бех-Очир, председатель очень активного объединения выпускников, отметил большой интерес членов объединения к этому ранее практически неизвестному инструменту финансирования разнообразных проектов в Монголии. Целых два дня уделили этой теме владельцы и руководители монгольских предприятий, в том числе лидеров рынка, а также представители министерств, органов публично-правового управления и вузов.

Обсуждался широкий спектр тем. После знакомства с возможными вариантами финансирования предприятий в целом и основными инструментами гарантий для всех видов финансирования речь шла о методологических основах и практическом опыте проверки добропорядочности и кредитоспособности

предприятий. Ведь только при положительной оценке платежеспособности компании лица, ответственные за выдачу кредита, принимают решение участвовать в соответствующем проекте, одобрить отсрочку платежа и, следовательно, лимит кредитования, будь то кредитный менеджер на предприятии или специалист по кредитному страхованию в финансовом институте или организации кредитного страхования.

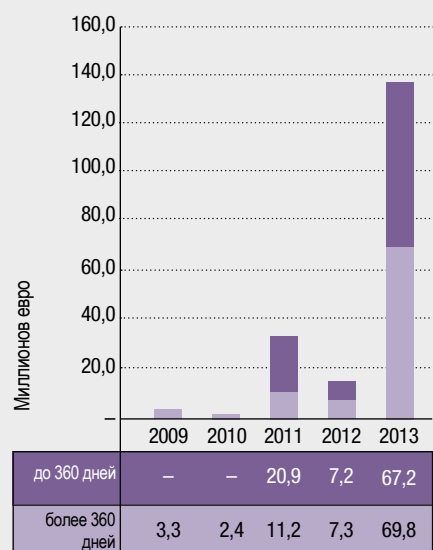
При этом монгольские предприятия сталкиваются с особыми трудностями. Несмотря на достойные уважения темпы развития последних лет, риск ведения бизнеса в Монголии до сих пор оценивается как высокий. Страна находится в пятой категории по семиступенчатой классификации страновых рисков ОЭСР. Столь низкий рейтинг является причиной того, почему частные организации кредитного страхования пока не занимаются страховым покрытием поставок монгольским предприятиям. А для ответственных за выдачу кредитов на немецких предприятиях это, как правило, приемлемо лишь в том случае,

если соответствующие запросы на предоставление рассрочки обеспечены реально ценными гарантиями.

Именно для таких случаев 88 лет назад в Германии был создан инструмент государственной поддержки экспорта, при котором государство берет на себя основную часть риска по неплатежу за товары и услуги, экспортируемые в страны с высокой степенью риска. Собственная марка этого инструмента поддержки носит название «Страховое покрытие Гермес» – в честь компании Hermes (с 2002 г. – Euler Hermes) Kreditversicherungs-AG, службы и государственного подрядчика, который с незапамятных времен работает наравне с аудиторской компанией PWC.

Страхование «Гермес» также предоставляется для экспорта в Монголию. В соответствии с действующим решением стран для краткосрочных кредитов сроком до года формальные ограничения страхового покрытия отсутствуют. В этом случае прово-

Страхование «Гермес» по Монголии





Живой интерес к немецкому страхованию кредитов

дится проверка кредитоспособности монгольского предприятия, на которое пойдут поставки, и принимается решение об одобрении кредита или отказе. Если кредитоспособность будет оценена как недостаточная, благодаря банковскому обеспечению все же может быть принято положительное решение по страхованию кредита. За последние два года в качестве обеспечителей были признаны Банк развития Монголии, банк «Голомт» и Банк торговли и развития Монголии.

Для средне- и долгосрочных кредитов со сроками не менее года также существуют возможности страхования, но всегда лишь после соответствующей проверки. Кроме того, возможно страховое покрытие финансирования проектов и прочих сложных финансовых схем, при необходимости на взаимной основе. Возможны даже долгосрочные гарантии от инвестиционного риска немецких инвесторов в отношении проектов в Монголии.

Этот инструмент ФРГ в Монголии долгое время оставался невостребован. В период с 1999 по 2010 год объем страхового покрытия составлял от 0,4 до 3,3 млн. евро в год. Однако затем объем страхования значительно вырос – до 32 млн. евро в 2011 г. и до внушительной цифры в 137 млн. евро в 2013 г. И количество запросов продолжает расти.

Вопрос, как использовать страхование «Гермес», чтобы сохранять такие темпы развития, обсуждался в дальнейшем ходе семинара. Многочисленные запросы в отношении уже вполне конкретных проектов свидетельствовали о большом интересе участников. Оценка Хатантуул Энхболд, представительницы министерства сельского хозяйства Монголии, возможно, отражает впечатление большинства участников: «Двухдневный семинар был очень интересен. Мы получили огромное количество информации в сжатой форме». Насколько важны такие семинары для развития малого и среднего предпринимательства в Монго-

лии, пояснила Баасантсерен Семийд из компании Nanometal: «Прежде всего мне хотелось бы поблагодарить за организацию столь важного для нас семинара. У нас множество идей по развитию новых возможностей коммерческой деятельности, однако претворить эти идеи в жизнь зачастую довольно сложно. Поэтому для нас как инвесторов важно знать, с кем можно связаться, чтобы правильно оформить все документы, подготовиться к переговорам и прояснить непонятные моменты».

На заключительной церемонии вручения сертификатов участия Дамбадаржа Дамдиньяв, руководитель ассоциации MonGerAlumni, высоко оценил деятельность GIZ в рамках Программы. Она вносит очень большой вклад в положительную динамику развития монгольских предприятий в тесном сотрудничестве с немецкими представителями МСП, предлагая как возможности для подготовки управленцев, так и шанс увидеть все своими глазами на стажировке в Германии и пригласить в Монголию экспертов. На заключительном ужине каждый участник поделился своими личными впечатлениями и ожиданиями, особенно в отношении сотрудничества с немецкими предприятиями. ■

Компания DELCREDА, основанная экспертами с многолетним опытом работы в области кредитного страхования Coface и Euler Hermes, справочным агентством Creditreform и организацией по консультированию предприятий AKS Consulting, предлагает предприятиям консультирование и решения в области управления кредитами. Предприятие, офисы которого в настоящее время расположены в Майнце и Москве, специализируется на составлении отчетов о компаниях, прежде всего работающих в России и странах СНГ, разработке решений в области кредитного страхования и факторинга в России, взыскании платежей, финансовом консультировании, анализе бизнес-процессов в области управления кредитами и общем консультировании предприятий. Клиенты компании DELCREDА и потенциальные будущие партнеры монгольских предприятий – это поставщики, прежде всего из Германии и стран Западной Европы, выступающие в роли кредиторов клиентов в России, странах СНГ и, несомненно, в скором времени и Монголии, при обеспечении государственными или частными организациями кредитного страхования.



Андреас Штайнборн на протяжении 20 лет работал в компании Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, с 2005 по 2010 год отвечал за развитие подразделения Euler Hermes в России. Назад в Германию возвращаться он не стал и ушел из Euler Hermes, однако остался верен своему довольно специфическому направлению и совместно с DELCREDА создал группу компаний, занимающихся управлением кредитными операциями, преимущественно в России и странах СНГ. Штайнборн принял участие в программе «Fit for Business with Russia» в 2011 году.



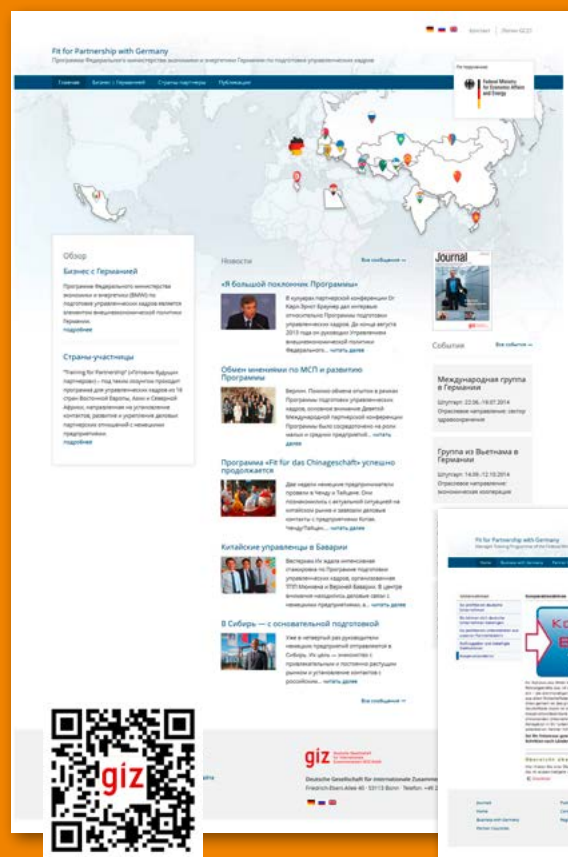
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

www.managerprogramme.com

У Программы подготовки управленческих кадров теперь своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme



Познакомьтесь уже сегодня с Вашими будущими деловыми партнерами!

Через нашу Кооперационную биржу на сайте www.managerprogramme.com/kooperationsboerse Вы сможете подобрать себе конкретного потенциального делового партнера.

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp-pr@giz.de
www.managerprogramme.com

Manager Training Programme

Supported by:



Федеральное министерство экономики и энергетики