

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 6 | 2015
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики
Германии по подготовке управленческих кадров



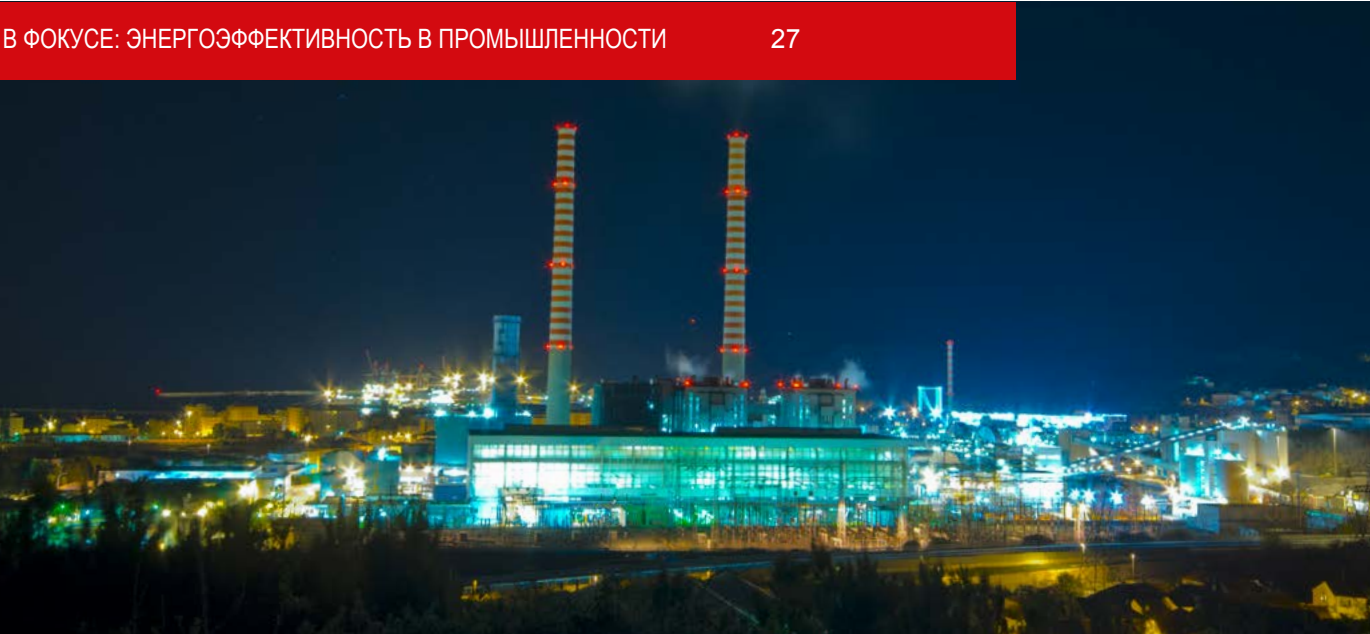
В фокусе: энергоэффективность в индустрии



Прыжок индийского льва
Индия на Ганноверской
промышленной выставке
Стр. 8



**Первый Follow-up
в Мексике**
Участники Программы
представляют результаты
стажировки
Стр. 16



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ 4-6

«Потенциал экономических отношений далеко не исчерпан» 4



Укреплять отношения сообща 4

Первый «День германской экономики» в Кыргызстане 5

Система компетенций в центре внимания 6

Fit for Russia 6

ГЕРМАНИЯ 7-15

Cognos International стал Akademie International 7

Индия на Ганноверской ярмарке 8

Аграрии из Восточной Европы в Германии 10

Управление международными проектами 12

Ситуативное руководство как модель успеха 14

trAIDe – ваш партнёр в международном бизнесе 15

СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ 16-26

Первый постстажировочный семинар в Мексике 16

ТПП Мексики – Ваш партнёр по бизнесу на мексиканском рынке 18

Партнёрские платформы в Украине 20

Москва: Свежий ветер для менеджмента 22

В экономической политике Китая планируется поворот 23

Коллегиальное консультирование в Тунисе 25

Follow-up в Кыргызстане 26

В ФОКУСЕ 27-41

Национальный план действий по эффективному использованию энергии 27



Украинский предприниматель делает ставку на энергоэффективность 31

Карта: Электроэнергия в странах-партнёрах Программы 32

Германия – лидер в области энергоэффективности производства 34

Лидер экспорта «made in Germany» 37

Энергоэффективность в Центральной Азии 38

Пензенские проекты по энергоэффективности 40



Повышение энергоэффективности сталелитейного завода 41

ВЫПУСКНИКИ 42-49

Вьетнам: Встреча выпускников на острове Фукуок 42

В Египте дан старт постпрограммной работе 44

Выпускники из Восточной Европы объединяются 45

Баку: Санация малого бизнеса в период кризиса 46

Азербайджан: Визит в Промышленный парк 47

Монголия: Маркетинговые стратегии для МСП 48

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ 50-55

Казахстанский машиностроитель внедряет немецкое ноу-хау 50



Полезные связи в «Поднебесной» 51

Немецкая техника для текстильной промышленности Узбекистана 52

Германо-российское сотрудничество в области эстетической медицины 53

Туркменистан: Как увеличить оборот втрое 54

Китай: Немецкие шасси для надёжности хода 55

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 56-59

Выставки: универсальный инструмент маркетинга и сбыта 56

Взгляд в будущее: «Энергия 4.0 – Сделано в Германии» 58



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 49
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ 60

Дорогие друзья Программы подготовки управленческих кадров!

В этом году страной-партнёром крупнейшей в мире промышленной выставки в Ганновере была Индия. Под девизом «Make in India» индийский субконтинент призвал немецких бизнесменов к инвестициям и расширению экономической кооперации. Около 400 экспонентов из Индии представили свою продукцию на Ганноверской выставке, принявшей в этом году более 220.000 специалистов и посетителей. Для нас выставка стала желанным поводом познакомить широкую публику с Программой. Наша презентация имела громадный успех: представители более чем 250 предприятий, в числе которых было немало индийских фирм, присутствовали на совместном мероприятии GIZ и агентства Germany Trade and Invest. На нём обсуждались темы, связанные с потенциалом рынков Индии и Германии. Кульминационным моментом стала встреча немецких предпринимателей с индийскими партнёрами. В ней участвовали также 45 управленцев из Индии, которые в это время проходили стажировку в Германии. Мероприятие удалось!



Кстати, о выставках: Вы планируете поставить свой стенд на одной из промышленных выставок? Тогда я настоятельно рекомендую прочитать статью Карлы Югель на стр. 56 о том, как правильно готовиться к тому, чтобы стать участником экспозиции. Автор статьи приводит десять правил успеха и объясняет, от чего зависит успех экспонента.

Снизить расходы на энергоснабжение, уменьшить нагрузку на окружающую среду, повысить уровень конкурентоспособности предприятий: более разумное отношение к расходованию энергии самым благоприятным образом отражается на работе предприятия в целом. В отдельных отраслях, например, при производстве стали или строительных материалов этот вопрос становится решающим для выживания предприятия в среднесрочной перспективе. На немецких промышленных предприятиях теме энергоэффективности издавна уделяется значительное внимание, благодаря чему немецкие компании занимают ведущие позиции в этой сфере. Да и во всём мире на фоне нехватки природных ресурсов и сильных колебаний цен на энергоносители будущее энергоёмких производств напрямую зависит от организации энергоэффективного производства. Поэтому главной темой номера, который Вы держите в руках, мы сделали энергоэффективность – с упором на использование энергосберегающих технологий в промышленности. Как подтверждает пример семинара по теме «Энергоэффективность», прошедшего в столице Узбекистана Ташкенте, рациональное использование энергии приобретает всё большее значение в странах-партнёрах Программы.

Желаю Вам интересного чтения!

Искренне Ваш,

Раймут Дюринг



«Потенциал экономических отношений далеко не исчерпан»



На Ганноверской промышленной выставке федеральный канцлер Ангела Меркель высказалась за укрепление торговых отношений с Индией. В этом году Индия была страной-партнёром выставки. «Товарооборот между Индией и Германией может быть увеличен – хотя Германия и без того является ведущим торговым партнёром Индии в Европе», – заявила Меркель.

Ганновер. «Германия сделала больше, чем любая другая страна Запада, чтобы дать нашей стране возможность интегрироваться в мировую экономику», – сказал премьер-министр Индии Нарендра Моди и предложил немецкой индустрии стать партнёром при построении новой Индии. Для этого есть все предпосылки. Моди пообещал создать в стране благоприятный инвестиционный климат: «Индия готова с распростёртыми объятиями принять весь мир». Он поддерживает позитивные для экономики страны реформы, которая растёт уже на более чем семь процентов в год. Идёт либерализация сектора банковских и страховых услуг. По словам Моди, правительство планирует не только создать надёжную правовую базу для инвестиций, но и запустить ряд крупных инфраструктурных проектов. «Ресурс укрепления наших экономических связей далеко не исчерпан», – считает Моди. В ходе Программы подготовки управленческих кадров две группы управленцев из Индии посетили Ганноверскую ярмарку (см. статью на стр. 8).

14 и 15 апреля 2015 года в рамках Германо-индийского энергетического форума (IGEF) на Ганноверской выставке были подписаны пять двусторонних соглашений о сотрудничестве предприятий в сфере возобновляемых источников энергии. В них входят и исследовательские и инвестиционные проекты в сфере фотовольтаики. Договорённость распространяется на производство электроэнергии общей мощностью более 550 мегаватт. «Меня радует то, что в соглашениях предусмотрена реализация договорённостей, достигнутых на конференции RE-INVEST, которая состоялась в Дели в феврале 2015 года», – подчеркнул статссекретарь Уве Бекмайер. К 2022 году Индия собирается значительно усилить использование возобновляемых источников энергии. Начало двустороннему сотрудничеству между Индией и Германией в сфере энергетики было положено в 2006 году на Ганноверской промышленной выставке-ярмарке. ■

Источник: Федеральное правительство/BMWi

Укреплять отношения сообща



Берлин. 07 мая 2015 г. в Берлине в третий раз с начала проведения Программы в 2009 году заседал германо-монгольский управленческий комитет, который подвёл промежуточные итоги реализации Программы. Результаты впечатляют: на данный момент в общей сложности 209 руководителей монгольских предприятий приняли участие в Программе, что позволило им углубить свои знания о рынке Германии и завязать новые деловые контакты. 37 участников прошли отраслевую подготовку в области горнодобывающей и сырьевой промышленности. Большой интерес к Программе со стороны руководителей МСП обе стороны расценили как свидетельство её успешности и того, что Программа в значительной степени способствует диверсификации промышленности Монголии. Программа помогает МСП из различных отраслей, таких как сельское хозяйство и пищевая промышленность, строительство, консалтинг, туризм, розничная торговля и текстильная промышленность, повысить свою конкурентоспособность на международном уровне.

«Программа – один из самых успешных проектов BMWi с другими странами».

Андреас Оберштеллер, BMWi

Андреас Оберштеллер, сопредседатель управленческого комитета с немецкой стороны и заместитель директора управления BMWi, подчеркнул важность вклада Программы в дальнейшее укрепление хороших отношений между Германией и Монголией и установление новых контактов. Йондон Манлайбаяр, сопредседатель с монгольской стороны и руководитель отдела экономического сотрудничества в Министерстве иностранных дел и торговли Монголии, подтвердил общее намерение продлить Программу до 2019 года. ■



Члены управленческого комитета

Первый «День германской экономики» в Кыргызстане

День германской экономики в Кыргызстане собрал более 250 участников, среди которых были как предприниматели из Германии, так и многочисленные представители местного бизнеса. Была представлена Программа подготовки управленческих кадров.



Делегация из Германии в гостях у президента Алмазбека Атамбаева



Бишкек. 20 мая 2015 года в Бишкеке впервые состоялся День германской экономики в Кыргызстане, основной целью которого было развитие и укрепление двусторонних отношений между Кыргызстаном и Германией путем содействия развитию диалога между немецкими и кыргызскими компаниями. Организаторами форума выступили Представительство Германской экономики в Центральной Азии, Агентство по продвижению инвестиций при МЭКР и Торгово-промышленная палата КР.

В преддверии мероприятия делегацию из Германии во главе с Исполнительным директором Восточного комитета немецкой экономики Райнером Линднером, в которой участвовала и руководитель проектов Программы в Центральной Азии д-р Анжела Леке, принял президент Кыргызской Республики Алмазбек Атамбаев. В ходе встречи были обсуждены перспективы развития кыргызско-германских торгово-эко-

номических связей. Глава государства рассказал о предпринимаемых в Кыргызстане усилиях по созданию благоприятных условий для иностранного капиталовложения, в том числе по либерализации инвестиционной и налоговой политики. Линднер отметил, что немецкие предприниматели готовы рассмотреть возможности реализации ряда инвестиционных проектов в промышленной, инфраструктурной, горнорудной, банковской и других сферах.

Главной темой Дня германской экономики стала энергетика – один из основных, стратегически важных секторов экономики Кыргызстана. Большой объем модернизации этого сектора требует зарубежных инвестиций. Увеличение своего вклада в развитие экономики страны готовы рассмотреть наряду с международными организациями и представители немецкого частного бизнеса. Предприниматели из Германии, а также представители немецких ком-

паний, работающих в Кыргызстане, Казахстане и России, рассказали об особенностях ведения бизнеса в регионе. Очень радует тот факт, что и фирмы, которые до сих пор не были представлены в Кыргызстане, приехали в Бишкек, чтобы принять участие в Дне германской экономики. К таким относится специализированная строительная компания и ряд машиностроительных предприятий.



Ибарат Курбанова Программа также была представлена на бизнес-форуме. В своих выступлениях д-р Анжела Леке и Ибарат Курбанова из Ассоциации выпускников Программы подчеркнули значение Программы для развития и укрепления германо-кыргызских экономических отношений. Выпускники Программы – бизнесмены и топ-менеджеры из разных отраслей экономики – хорошо разбираются в особенностях ведения бизнеса с Германией. Тем самым они являются надёжными партнёрами немецких предприятий, заинтересованных в выходе на рынок Кыргызстана. По заключении мероприятия более 20 выпускников Программы воспользовались возможностью провести переговоры с представителями немецких компаний. ■



Сл. напр.: Йорг Хетч, делегация немецкой экономики, Марват Хайбуллин, Bionorica AG, д-р Анжела Леке, GIZ



Хорошее настроение в Бонне



Катрин Трушевски представляет результаты работы группы

Система компетенций в центре внимания



Бонн. В центре внимания ежегодной встречи GIZ с образовательными центрами находилась новая система компетенций, разработанная в 2014 году с целью структурирования образовательной части Программы подготовки управленческих кадров. В конце февраля 2015 года представители всех 14 образовательных центров прибыли в Бонн, чтобы обменяться опытом, полученным в ходе пилотной фазы внедрения системы компетенций, и обсудить основные направления работы на 2015 год. Уте Лойпольд, представитель Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi), подчеркнула значение таких мероприятий, способствующих обеспечению единых стандартов качества и совершен-

ствования Программы. Она рассказала о своих ожиданиях от встречи и подчеркнула важное экономическое и политическое значение, которое придаётся Программе со стороны Федерального правительства и особенно BMWi: «Все стороны, задействованные в Программе, сообщают о работе над её дальнейшим развитием и приспосабливают её к новым вызовам».

В течении этой двухдневной рабочей встречи обсуждалось дальнейшее развитие Программы. Пилотная фаза внедрения системы компетенций 2014 года дала большое количество информации. Она послужила солидной основой для анализа системы компетенций и её адаптации с учетом

практики проведения Программы. Образовательные центры продемонстрировали весьма положительный опыт на примере такого инструмента как кооперационный проект, крайне важный как для участников, так и для организации стажировки в целом. На встрече было указано на необходимость дальнейшего совершенствования, прежде всего, критериев оценки и теста Multiple Choice. В открытой и доброжелательной атмосфере участники заседания разработали различные предложения по оптимальному внедрению системы компетенций, которая постепенно в течение 2015 года станет неотъемлемой частью Программы. Система компетенций повышает эффективность Программы и способствует скорейшему достижению существующих целей, не затрагивая при этом её прежний формат, структуру и содержание. ■

Fit for Russia



Для немецких предприятий Россия по-прежнему играет большую роль с точки зрения инвестиций и экспорта продукции. Страна много лет входила в число самых быстрорастущих экономик мира. Несмотря на санкции ЕС, рынок России по-прежнему представляет интерес для предпринимателей из Германии. Велика и потребность российской экономики в модернизации. Именно в регионах России таится основной потенциал расширения экономического сотрудничества между предприятиями России и Германии. Однако коопера-

ционные связи нуждаются в тщательной подготовке и планировании.

Тренинг по теме «Fit for Business with Russia» призван передать знания и навыки, необходимые для налаживания бизнес-контактов и хозяйственных связей с российскими предприятиями. В рамках Программы, финансируемой российским правительством, предприниматели могут вступить в контакт с ответственными сотрудниками региональных администраций

и бизнесменами, познакомиться с практикой работы российских предприятий и корпоративной культурой, получить более глубокую информацию об экономических и юридических условиях работы в России.

В ходе трёхдневного семинара, который пройдёт в июле и сентябре в Бонне, российские эксперты подготовят участников Программы к пребыванию в России. ■

Регионы, сроки и отрасли:

- **20.09 – 03.10.2015:** Республика Башкортостан и Республика Удмуртия (машиностроение и логистика)
- **11 – 24.10.2015:** Нижний Новгород и Республика Марий Эл (межотраслевая кооперация на уровне предприятий)
- **08 – 21.11.2015:** Санкт-Петербург и Ленинградская область (информационные технологии и автомобилестроение)

Cognos International стал Akademie International



в группу Cognos: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Так в Гамбурге под брендом «Akademie International» появился один из важнейших центров по квалификации управленческих кадров в немецкоязычном пространстве. Компания Akademie für Führungskräfte, где занят большой коллектив бизнес-тренеров с солидным опытом работы на национальном и международном уровне, за 60 лет хорошо зарекомендовала себя в области развития персонала, формирования команд и развития организаций на немецких предприятиях малого и среднего бизнеса. Теперь эти профессиональные знания придутся и нашим участникам и выпускникам Программы.

Мы предлагаем краткосрочные программы для выпускников, направленные на расширение деловых связей с немецкими и европейскими предприятиями, в том числе в сочетании с посещением промышленных выставок и ярмарок. Тренинги в небольших группах и интенсивная индивидуальная работа с тьюторами гарантируют каждому участнику достижение хороших результатов. Наша следующая программа запла-

Гамбург. Выпускникам Программы подготовки управленческих кадров, проходившим обучение в Гамбурге в 1999-2014 годах, хорошо знакомо название «Cognos International». В начале 2015 года компания Cognos International объединилась с другой организацией, входящей

нирована на 15-20 ноября 2015 года – в период проведения Medica, крупнейшей отраслевой ярмарки по медицинской технике. Мы с удовольствием организуем также программу для наших выпускников во время следующей Ганноверской промышленной ярмарки 25-29 апреля 2016 года. Наше предложение адресовано всем выпускникам и специалистам соответствующих отраслей, заинтересованным в том, чтобы посещение ярмарки не прошло впустую. Мы помогаем заранее найти нужного партнёра и связаться с ним, а также разработать эффективную стратегию установления контактов и ведения переговоров для международных партнёров. И, естественно, мы участвуем в организации поездки, пребывания и размещения. В наше предложение, наряду с активной подготовкой перед поездкой, входит обучение в небольших группах и персональный коучинг для интенсивной подготовки участников к ведению переговоров в ходе посещения ярмарки. После неё мы организуем встречи для анализа результатов, чтобы участники сумели наилучшим образом провести дальнейшие переговоры с уже найденными потенциальными партнёрами.

Чтобы помочь иностранным предприятиям более эффективно позиционировать себя на зарубежных рынках, мы также предлагаем специальные программы в Германии и за рубежом. Наши следующие темы – организация производства и управление персоналом. Специально для выпускников Программы мы предлагаем постстажировочные семинары в Германии для укрепления уже установленных связей и расширения полученных в рамках Программы знаний о том, как вести бизнес с Германией. Для поддержки выпускников Программы и их компаний на местах мы проводим и внутрифирменные мероприятия за рубежом, при необходимости высылая на предприятия тренеров и специалистов из Германии.

По желанию мы можем предложить вам и другие темы и семинары в области менеджмента и управления предприятием, ориентируясь на методы деловой практики в Германии. ■

Более подробная информация на сайте:
www.akademie.international/ru/



Встреча на Ганноверской выставке (Hannover Messe)



Индия: страна-партнёр промышленной ярмарки Hannover Messe 2015

Индия на Ганноверской ярмарке Прыжок индийского льва



В этом году страной-партнёром Германии на Ганноверской ярмарке стала Индия. Индийский субконтинент уверенно выступил на крупнейшей в мире промышленной выставке. Лозунг «Make in India» отразил стремление страны привлечь инвестиции и наладить экономическое сотрудничество – прежде всего с Германией. Потенциальные преимущества и возможные сложности дальнейшего развития германо-индийских экономических отношений стали основной темой дискуссий, организованных GIZ и агентством Germany Trade and Invest на бизнес-форуме во время ярмарки. Кульминацией и финальным аккордом мероприятия стала деловая встреча представителей немецких и индийских компаний. В ней приняли участие 45 управленцев из Индии, проходивших в это время в Германии Программу подготовки управленческих кадров.



Ганновер. Успех дискуссионного мероприятия был налицо: 14 апреля более 250 представителей компаний, в том числе значительная часть из Индии, посетили бизнес-форум Ганноверской ярмарки, чтобы получить подробную информацию о германо-индийском деловом сотрудничестве и возможностях выхода на рынок. Какая стратегия будет эффективна на новом рынке? Какие межкультурные различия следует учесть, чтобы не поставить под угрозу коммерческий успех? После краткого вступительного слова директора GTAI Др Бенно Бунзе предприниматели из Германии и Индии рассказали о своём личном опыте и дали рекомендации. Кроме того, сотрудники GTAI предоставили фактическую информацию об экономических особенностях индийского и немецкого рынков. После выступлений докладчиков развернулись оживлённые дискуссии между выступающими и аудиторией. В частности, представители индийских предприятий рассказали о преимуществах Индии как места ведения бизнеса и о тех перспективах, которые открывают



Бизнес-связи на кооперационной бирже



Высокий интерес: Более 250 предпринимателей на бизнес-форуме выставки Hannover Messe



Множество личных деловых переговоров на выставке Hannover Messe



Карл Вендлинг, замдиректора управления BMWi

инвестиции в эту страну. Некоторые участники дискуссии также обратили внимание слушателей на активное экономическое развитие Индии в последние годы, что также, по их мнению, должно было положительно сказаться и на отношении немцев к индийской экономике в целом. При этом, однако, не замалчивались такие реально существующие проблемы, как коррупция и состояние инфраструктуры.

В качестве примера удачной практики налаживания деловых контактов между предприятиями обеих стран Михаэль Эммрих, руководитель проекта в GIZ, привёл Программу BMWi по подготовке управленческих кадров с Индией. Один из первых индийских выпускников этой Программы рассказал о её преимуществах. Викаш Джейн, директор Bhansali Group, принял участие в Программе в 2009 г. Благодаря Программе он смог установить контакты со многими предприятиями Германии. Параллельно с этим Джейн вместе с другими бывшими участниками

организовал ассоциацию индийских выпускников. Она стремится стать надёжным контактным лицом для немецких компаний в Индии, тем самым способствуя постоянному укреплению двусторонних экономических отношений.

То, что Программа высоко ценится в политических кругах, явствовало из приветственного слова Карла Вендлинга, замдиректора управления BMWi. Вендлинг назвал Программу важным компонентом германо-индийских экономических отношений. Он подчеркнул, что Программа даёт возможность прежде всего малым и средним предприятиям открывать новые рынки сбыта и таким образом принимать участие в глобальном товарообмене. С его слов, ещё одно преимущество Программы заключается в установлении надёжных и долгосрочных деловых контактов.

Вендлинг отдельно поблагодарил индийских партнёров Программы – Конфедерацию индийской промышленности (СИ) и Торгово-промышленную палату Индии (FICCI) – за

успешную реализацию Программы. В завершение Вендлинг выразил надежду на то, что в будущем и немецкие предприниматели в рамках Программы смогут, в свою очередь, проходить подготовку в Индии, что уже удалось организовать со странами-партнёрами Россией и Китаем.

В конце мероприятия присутствующим немецким и индийским предпринимателям представилась возможность установить деловые контакты. В «Инвестиционном салоне» GTAI около 45 германских и 50 индийских бизнесменов обменялись визитными карточками, провели первые ознакомительные беседы и договорились о дальнейших переговорах. В «бирже контактов» приняли участие также управленцы из Индии, которые уже прошли подготовку в рамках Программы в Германии. Одна из участниц – менеджер Парита Сангхви, партнёр компании Empire Industries из западно-индийского города Мумбаи – положительно высказалась о своей поездке в Германию и обратилась к немецким предпринимателям со словами: «Мы побывали на множестве интересных немецких компаний и очень хотим сотрудничать. Мы готовы и ждем вас!» ■

«Мы побывали на множестве интересных немецких компаний и очень хотим сотрудничать. Мы готовы и ждем вас!»

Парита Сангхви, участница Программы из Индии

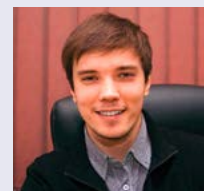


Аграрии из Восточной Европы в Германии В поисках новых аграрных рынков



Сельское хозяйство является одним из основных направлений Программы. Ежегодно руководители из разных стран-партнёров, в первую очередь из Восточной Европы, проходят отраслевую стажировку в Германии. В целом в период с 2002 года 146 фермеров из Украины, Беларуси и Молдовы познакомились с современными методами управления в сельском хозяйстве и завязали деловые контакты с немецкими предприятиями. Так, в феврале 2015 года группа аграриев из Восточной Европы побывала в Экономической академии WAK для изучения последних достижений в отрасли. В центре внимания большинства участников находились вопросы поиска новых рынков сбыта.

Дмитро Титаренко



Нежное белое мясо кролика пользуется в Германии всё большим спросом. На сегодняшний день большая часть потребляемой

продукции – 1,5 кг на душу населения в год – производится в ФРГ. Однако строгие предписания по содержанию животных могут привести к тому, что через несколько лет эта цифра значительно уменьшится. Импортное мясо поступает исключительно из Китая и Восточной Европы.

В Украине крольчатина сегодня настолько популярна, что спрос превышает предложение. Цель стажировки Дмитро Титаренко в Германии – найти партнёров для строительства крупной фермы по разведению кроликов. Его компания Агротекс производит корма и клетки для кроликов. Предприятие инвестировало значительные средства в разведение породистых животных. Настоящей удачей оказалось знакомство с фирмой Ingenieurbüro Christian Hempel GmbH. Идея увлекла директора предприятия, и после нескольких встреч и длительных переговоров был заключён договор о сотрудничестве. Кристиан Хемпель будет курировать проект и закупать оборудование для линии по

Киль. Поля Украины уникальны и бесценны, интерес западных сельхозконцернов и России огромен. Лишь в немногих регионах имеются сравнимые по плодородности и до сих пор неиспользуемые земли. Примерно четверть мирового чернозёма находится на территории украинского государства. Страна располагает пахотными угодьями площадью 32 миллиона гектаров, это треть всех пахотных земель стран ЕС. Уже сегодня Украина занимает третье место по экспорту кукурузы и седьмое по экспорту пшеницы. Однако украинское правительство снова и снова откладывает давно обещанную либерализацию в аграрном секторе. В настоящее время запрещена продажа земли. Это тормозит развитие бизнеса и создаёт неопределённость, поскольку договор аренды действует только в пределах от пяти до семи лет.

Участники из Украины рассказали о негативных последствиях экономических санкций, отрезавших украинские

разделке тушек и упаковке. Новоиспечённые партнёры побывали на двух фермах по разведению кроликов, чтобы посмотреть, как работает оборудование. В ближайшем будущем Хемпель посетит Украину, где сможет на месте получить представление о проекте и уточнить дальнейшие детали его реализации. Упаковочное оборудование поставит баварская компания VAMA Maschinenbau GmbH, модульные компоненты для системы вентиляции изготовит REVENTA GmbH из Вестфалии, она же отвечает за монтаж оборудования в Украине. Так в рамках проекта с Хемпелем возникли контакты ещё с семью потенциальными предприятиями-поставщиками.

предприятия от российского рынка. Кроме того, им с трудом удаётся найти средства, чтобы инвестировать в бизнес. Ставки непомерно высоки, около 50 процентов. Это означает: чтобы выплачивать кредит, необходимо получать прибыль в размере свыше 60 процентов, что практически нереально. В данной ситуации, однако, украинские фермеры не теряют надежду найти новые сферы деятельности и завязать деловые контакты.

Не только украинские участники строили обширные планы на стажировку в Германии. Фермеры из Молдовы и Беларуси также проявили высокую активность в достижении целей стажировки. В основной своей массе они представляли МСП в сфере растениеводства, овощеводства и производства зерна, а также в области овцеводства и кролиководства. Ещё одна задача – поиск потребителей для таких инновационных продуктов как растительный протеин из подсолнечника и конопляное масло. В сравнении с другими группами, в первую очередь интересующимися сельхозтехникой таких крупных производителей как компании Claas, Riel, Amazonen, эта группа в первую очередь хотела экспортировать отечественную продукцию в Германию.

В рамках Программы участники вместе побывали на 21 предприятии и лично встретились ещё с 80 потенциальными деловыми партнёрами. Благодаря методически грамотно построенным тренингам управленцы из Восточной Европы были хорошо подготовлены и вели себя как равноправные партнёры по бизнесу. Сочетание тренингов, визитов на предприятия и докладов на специальные темы обеспечило сбалансированность Программы. Небольшие семейные фермерские хозяйства, а также гло-



Нелли Сау

Участница Программы из Молдовы в 2013 году вместе со своим отцом создала семейное

предприятие – яблочную плантацию на 14 гектарах. С этого момента она отвечает за административные бизнес-процессы на предприятии. Узнав о Программе, она, не раздумывая, подала документы на участие: «Это был уникальный шанс». Сау намеревалась развивать свои предпринимательские способности, углубить имеющиеся знания, а также получить ноу-хау по выращиванию новых экологически чистых сортов яблок. С этой целью она побывала на фермерском хозяйстве Herzapfelhof семьи Люс.

В Йорке недалеко от Гамбурга произрастают яблоки, давшие имя хозяйству семьи Люс: «Herzapfel». Уже в течение 30 лет «Herzapfel» является торговой маркой. Садоводы-профессионалы рассказали Сау

бальные игроки на международных рынках познакомили участников с различными направлениями деятельности своих компаний.

Огромный интерес вызвали вопросы европейских стандартов сертификации в области экологического земледелия, особенно в отношении импорта экологически чистой продукции. Большой спрос своего населения на биопродукты Германия покрывает в основном за счёт импорта. Такие экологически чистые продукты как яблоки и вино из Молдовы или облепиха, мёд и лечебные травы из Украины могли бы пополнить немецкий рынок. Из докладов экспертов ABCERT AG и Bioland заинтересованные участники почерпнули всю необходимую

о своих традициях и об идее, лежащей в основе компании: с помощью шаблона и лазерной техники яблоки, а также другие фрукты для рекламных целей – апельсины, лимоны, орехи – по желанию клиента за короткий срок украшают индивидуальными логотипами и текстами. На ферме Herzapfelhof можно самому собрать свежие фрукты или взять опеку над каким-либо фруктовым деревом.

Сау особенно заинтересовали инновационные решения в области хранения, сортировки и калибровки яблок. Она изучила все аспекты семейного предприятия, прежде всего, его маркетинговую концепцию и деятельность в сфере туризма, которая является ещё одним ключевым направлением бизнеса. Общая концепция Herzapfelhof вдохновила молодую предпринимательницу. Получив массу новой информации и идей во время стажировки в Германии, она приблизилась к своей цели – оптимизировать свой процесс производства.

информацию по данной теме. В центре внимания находились постановление № 834/2009 об экологическом земледелии на территории ЕС и обязательной маркировке, а также логотип биопродуктов ЕС и национальный знак органических продуктов питания в Германии. Согласно правовым нормам ЕС с 1 июля 2012 года обязательной является маркировка с помощью специального логотипа ЕС, которая наносится на упаковку экологически чистых продуктов питания. Кроме того, необходимо наличие кода контролирующей организации и общих данных о происхождении добавок. Это относится и к биопродуктам, прошедшим один из этапов переработки в ЕС.

Участники остались очень довольны предложенной Программой. Активно обсуждались вопросы, касающиеся важнейших аспектов сельскохозяйственной отрасли: сельхозтехника, животноводство и растениеводство, производство, переработка и хранение, экологическое земледелие, защита растений и т.д. Таким образом, фермеры получили обширные знания и ноу-хау в сфере инновационных методов и технологий Германии. ■



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



В гостях на предприятии Amazonen-Werken H. Dreyer GmbH & Co. KG



Китайские управленцы в академии TÜV Rheinland, Кёльн

Управление немецко-китайскими проектами

Сообща к успеху проекта



В мае 2015 года управленцы из малых и средних китайских семейных предприятий проходили стажировку в Академии TÜV Rheinland в Кёльне. Одной из центральных тем были вопросы управления проектами.

Кёльн. В теории тремя столпами любого проекта считаются цель, время и ресурсы. Однако бизнес делают люди, в связи с чем английская поговорка «Business is about people!» верна и для Китая, и для Германии. Поэтому для международных проектов три названных выше главных элемента должны быть дополнены четвертым, интегральным компонентом, который называется «культура». Без учёта культурных различий между Китаем и Германией сотрудничество, едва начавшись, будет обречено на провал. Вместе с

участниками Программы из Китая был разработан сравнительный анализ немецкого и китайского подхода к ряду элементов работы по проекту.

Цель проекта

Когда в проекте участвуют несколько компаний, определение его цели в идеале формулируется в заключённых между ними контрактах. Немецкие предприниматели воспринимают заключённый договор как руководство к действию и перечень требований, обязательных к испол-

нению. А вот для китайских партнёров это всего лишь некая основа, которая в ходе проекта и дальнейшего обсуждения будет видоизменяться и дополняться. Здесь вполне уместно говорить о «сдвигающейся цели». При этом может появиться то, что в понимании немцев не вписывается в понятие «работа по проекту», а именно: постоянные изменения.

Другим существенным отличием следует признать то, как понимается роль лиц, имеющих возможность влиять на решения. Китайцы осведомлены о раскладе сил и признают его, а вот немецкие участники проекта сначала должны сориентироваться в этом. На фоне сравнительно гибко сформулированной цели проекта такое незнание приводит к более серьёзным последствиям, чем просто неуверенность.

Во время тренинга участники Программы были поражены объёмом полномочий, предоставляемых в Германии руководителю проекта. Это объясняется вовсе не безграничным доверием руководства компании, а тщательно выверенным кругом полномочий и детально прописанными

инструкциями, которые — подобно ограничительным флажкам — не позволяют выходить за рамки проекта.

После того как цель проекта сформулирована, коммуникация между немецкими членами проектной группы принимает очень целенаправленный и прямой характер. Личные предпочтения подчиняются цели проекта. Для наглядности широко используются диаграммы, планы-графики, рабочие процессы подробно протоколируются. В Китае же дискуссии продолжаются и в ходе работы по проекту, а, например, протоколы скорее служат ориентиром, нежели руководством к действию. Не следует уличать китайских партнёров в том, что «факт» отличается от «плана». То же самое относится к допущенным ими ошибкам. В Китае принято обсуждать их в форме поиска альтернативных вариантов, а не «разоблачать виновных». Однако в то же время это означает, что немецкие участники совместного проекта должны научиться распознавать намеки на свои ошибки. Необходимо общими усилиями проложить русло межкультурной коммуникации. В этом элементе проектной работы китайские управленцы проявляют значительно большую гибкость, чем их бизнес-партнёры из Германии.

Время

Фактору времени во всех странах придаётся важное значение, он актуален как для крупных, так и для небольших проектов. Но если в Германии дата завершения, как правило, зафиксирована непосредственно в плане реализации проекта, то в Китае сильное воздействие на сроки оказывают внутренние и внешние группы влияния. Повсюду принято считать, что выполнение проектных работ в кратчайшие сроки является одной из главных целей. В условиях китайской экономической действительности отставание от графика в значительной мере компенсируется за счёт кадровых ресурсов.

Ресурсы

Правильно подобранная команда и опытный руководитель справедливо считаются основными факторами успешной реализации проекта. Так разница в подходах к подбору проектной

10. Рекомендации для китайско-немецких проектов:

- 1 Взаимное доверие и открытость — это база любого совместного проекта.
- 2 Перед началом проекта всем участникам следует пройти тренинг по межкультурному общению.
- 3 Для того, чтобы участники познакомились, перед началом работ следует провести общую встречу.
- 4 Необходимо согласовать терминологию и язык проекта.
- 5 Наличие/назначение двух равноправных руководителей проекта сокращает время дискуссий, повышает прозрачность и снижает остроту проблематики, связанной с корректировкой графика работ.
- 6 Затраты следует калькулировать заранее и на их основе составить бюджет каждой из сторон.
- 7 В основу партнёрства следует положить стремление учиться друг у друга.
- 8 Критика должна восприниматься (невзирая на различие культур) так, как это принято в спортивных командах.
- 9 Проектные работы должны вестись с максимальной гибкостью и необходимой жёсткостью.
- 10 Успеха можно добиться только работая единой командой.

команды часто обусловлена особенностями национальной культуры. В Германии команда формируется по принципу модулей компетенций, что позволяет создавать небольшие по численности и работающие предельно эффективно группы. На первой стадии проекта члены команды ближе знакомятся друг с другом и каждый с пользой для всех проявляет свою профессиональную компетентность и сильные стороны. При этом проектная команда, как правило, представляет собой структуру с равными правами участников. В Китае же основу для успешного взаимодействия внутри проектной команды создают доверительные отношения. Поэтому здесь при формировании проектных команд исходят из формальных и неформальных свя-

зей между сотрудниками. Обстановка в команде в целом формируется под сильным влиянием невидимых иерархических структур. Хотя в глазах немцев это поначалу выглядит несколько беспорядочно, но бросающуюся в глаза невозмутимость китайцев не следует принимать за равнодушие.

Каждый проект таит в себе риски, связанные с возможным отказом оборудования, производственными проблемами, человеческим фактором или несоблюдением сроков. Следует помнить и об экологических рисках,

а также рисках, исходящих от субподрядчиков и поставщиков. Однако такая классификация рисков — типично европейская, если не сказать, немецкая. В зависимости от калибра проекта названные выше риски анализируются с большими или меньшими трудозатратами, для дальнейших расчётов используются математические методы и соответствующее программное обеспечение. В результате вероятность тех или иных рисков, а также их финансовые последствия становятся известными для любого момента работы по проекту. Такова немецкая теория. В Китае менеджеру, контролирующему риски, редко находится место в проектной команде. С китайской точки зрения возникает вопрос, зачем содержать человека, единственной задачей которого, строго говоря, будет подсчет потерь. Соответственно, практикуется прагматичный подход к решению непредсказуемых проблем «по мере их поступления».

Резюмируя, можно констатировать, что успешная реализация любого совместного китайско-германского проекта требует высокого уровня взаимного доверия и наличия межкультурных компетенций с обеих сторон. ■



Томас Штарке, основатель компании Concept and Sales, предлагает консультации по сбыту и управлению проектами. В качестве инструктора Академии TÜV Rheinland Кёльн и других партнёров GlZ он с удовольствием делится своим практическим опытом с участниками Программы.

Ситуативное руководство как модель успеха



Коммуникация с сотрудниками, собственный стиль руководства, атмосфера в коллективах – эти темы менеджмента актуальны как для Германии, так и для Восточной Европы. Во время семинара руководители предприятий из Беларуси и Молдовы познакомились с доказавшими свою эффективность управленческими моделями и на примерах из собственной практики руководства учились ими пользоваться. Особое внимание было уделено модели ситуативного руководства, поскольку в конкретном случае, с которым столкнулся один из стажёров, эта модель быстро дала хороший результат.



Сообща к цели

Кёльн. Продукция крупного белорусского производителя программного обеспечения уже хорошо известна в кругу бизнесменов. Теперь генеральный директор фирмы задумался о поставках компьютерных программ для государственных учреждений. Для этого он принял на работу новую сотрудницу, которой было поручено установить контакты с чиновниками и наладить работу новых каналов сбыта. Эта сотрудница уже сделала успешную карьеру на государственной службе и стала признанным экспертом в своей сфере. В общении же она вела себя весьма сдержанно. Итак, новая сотрудница – хороший специалист, но на старой работе у неё не было нужды заниматься организационными процессами. В компании, производящей и продающей программное обеспечение, ей можно и нужно принимать решения, а в государственной организации от неё

этого не требовалось и, более того, считалось нежелательным.

Генеральный директор недоволен тем, как она работает: медлит с принятием решений, на совещаниях говорит только о проблемах, из-за чего страдают другие производственные процессы, она не вписывается во внутреннюю структуру фирмы. Коллеги уже косо смотрят на неё, так как из-за её медлительности и нерешительности возникают простои в смежных отделах, она стала «узким местом» производственной цепочки. Теперь её начальник стоит перед дилеммой: то ли ее уволить, то ли предпринять ещё одну попытку что-то изменить и повернуть ситуацию в позитивное русло.

Ситуативное руководство

Модель ситуативного руководства (situational leadership) разработа-

ли американцы Пол Хэрси (Paul Hersey) и Кеннет Бланшар (Kenneth Blanchard). Согласно этой модели существует четыре стиля руководства в соответствии с четырьмя уровнями зрелости сотрудников. При этом среди них нет универсального, то есть применимого в любой ситуации, стиля – всё зависит от уровня зрелости конкретного сотрудника. Таким образом, от руководителя требуется владеть всей палитрой инструментов лидерства и использовать их в зависимости от поставленной цели.

Другим важным моментом является осознание руководителем того, какой стиль руководства он предпочитает. Наш участник Программы без колебаний назвал четвёртый стиль (делегирование) своим «естественным и любимым» стилем.

Для того, чтобы взглянуть на ситуацию глазами новой сотрудницы, все участники семинара, кроме её начальника, провели «мозговой штурм»: каждый из них, представив себя на её месте, попытался воспроизвести ожидания, связанные с поведением шефа. Очень быстро стало ясно, что коллега нуждается в большей поддержке и опеке со стороны начальника. На новом месте работы и на этой должности она находится между вторым (средняя компетентность, спорадическая активность) и третьим уровнем зрелости (высокая компетентность, но не постоянное проявление активности).

Выслушав обсуждение ситуации коллегами, её шеф осознал, что ему придётся вести себя с этой сотрудницей по-другому, если он хочет, чтобы она работала более продуктивно. Естественный для него стиль руководства («делегировать») в данном случае оказался не лучшим. Начальник также осознал, что как минимум в течение ближайшего года сотрудницу придётся курировать, чтобы вывести её на четвёртый уровень зрелости. Только после этого он сможет вернуться к своему естественному и любимому стилю руководства.

Модель ситуативного руководства помогла участнику Программы принять решение не увольнять сотрудницу, а стать для неё наставником. Теперь он собирается не реже одного раза в две недели обсуждать с ней вопросы текущей работы и те проблемы, с которыми она сталкивается. Такой подход поможет его подчинённой лучше понять особенности работы в данной компании и успешнее справляться со своими обязанностями. «Эта модель помогла мне не только отказаться от увольнения сотрудницы, но и продемонстрировала, как можно решить

проблему. Всё это, плюс то, что я смог осознать, какой стиль руководства является для меня естественным, стало для меня настоящим открытием, которым я буду пользоваться и в других случаях».



Томас Бенишке, тренер по повышению квалификации управленцев, разрешению конфликтов, созданию команд. Совместно с компанией TWIST Consulting он проводит семинары в ТПП для иностранных делегаций. Узнайте подробности на сайте www.benischke.com

trAIDe – ваш партнёр в международном бизнесе



Кёльн. Консорциум trAIDe GmbH в Кёльне – один из новых образовательных центров Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров. Совместно с компанией International Academy GmbH при Рейнско-Вестфальском техническом университете Ахена он по поручению GIZ курирует участников Программы. С 2014 года trAIDe уже подготовил участников из Северной Африки, Мексики и Индии к сотрудничеству с Германией.

trAIDe является партнёром и посредником для предприятий-экспортёров и импортёров, помогая им устанавливать международные связи. Благодаря точному подбору деловых партнёров обеспечивается создание и укрепление стабильных международных деловых отношений. Специально разработанные инструменты, позволяющие эффективно и целенаправленно удовлетворять потребности подопечных фирм, служат гарантией успеха.

После завершения Программы выпускникам предлагается широкий спектр дополнительных услуг. В первую очередь это подробнейшая консультация и конкретизация начатых проектов, инициированных благодаря индивидуальным контактам в рамках Программы. Зачастую после завершения Программы приходится преодолевать барьеры, препятствующие успешной реализации проектов. Вместе можно разработать решения, которые помогут устранить эти первоначальные помехи и выстроить долгосрочные партнёрские отношения.

Выпускникам, которые хотели бы купить продукцию или услуги из Германии, trAIDe предлагает помощь в активном поиске новых потенциальных партнёров для конкретных деловых и совместных проектов и посредничество при общении с ними. При этом trAIDe пользуется разветвлённой сетью своих контактов с деловыми партнёрами не только в Германии, но и на многих других рынках мира.

Перед заключением сделок на экспортные поставки на рынок Германии необходимо провести тщательное исследование конъюнктуры рынка вплоть до регионального уровня. Сюда должен входить анализ конкуренции, изучение ёмкости рынка, возможностей сбыта, логистики и каналов распределения товаров, а также определение конкурентоспособной цены на базе этих данных. Наряду с проведением



такого всестороннего исследования, для предметов массового потребления дополнительно изучается наличие сходных изделий в магазинах, чтобы определить пригодность продукции для рынка Германии и получить общую информацию о ходовых товарах. Затем на основе полученных сведений разрабатывается стратегия маркетинга, которая позволит внедрить продукцию на рынок Германии.

Более подробная информация на сайте www.traide.de



Первый постстажировочный семинар в Мексике



Мексика вошла в «семью» Программы два года назад. За это время уже три группы мексиканских управленцев прошли подготовку в Германии. В конце марта 2015 года участники собрались в Мехико, чтобы обсудить свои впечатляющие результаты.

Мехико. Программа BMWi по подготовке управленческих кадров для Мексики появилась как нельзя кстати. «Сейчас очень важно, чтобы немецкая экономика обратила на себя внимание мексиканцев», — заявил Виктор Эльблинг, посол Германии в Мексике, на приёме в посольской резиденции. Основополагающие структурные реформы, запланированные на ближайшие годы, предоставят и иностранным компаниям разнообразные возможности ведения бизнеса. По прогнозам агентства GTAI реформа энергетики подтолкнёт не только инвестиции в нефтегазовый и энергетический сектор, но и развитие инфраструктуры и смежных отраслей. Это же касается

флагманских инфраструктурных проектов — нового аэропорта в Мехико и железнодорожных линий из столицы в Толуку и Керетаро. Эти проекты могут оказаться интересными и для немецких МСП, и здесь Программа помогает найти нужные контакты. «Программа способствует укреплению сотрудничества между частным сектором обеих стран», — подчеркнул посол Германии. Огромное впечатление на Эльблинга произвёл потенциал участвовавших в Программе мексиканских предприятий, и он пообещал и в дальнейшем оказывать им поддержку со стороны посольства. Ута Лойпольд из BMWi и Якоб Роча, Президент Национального института пред-

принимателей (INADEM), высоко оценили результаты участников из Мексики, которые они достигли благодаря Программе.

На первый постстажировочный семинар Программы GIZ и INADEM пригласили участников первых трёх групп. Это мероприятие вызвало большой резонанс — из 64 выпускников на семинар приехали 49. Активное участие свидетельствует о желании продолжать поддерживать отношения с организаторами Программы и с другими участниками. О том, как это можно сделать, рассказали представители BMWi и INADEM: Лойпольд и Роча призвали участников и далее обмениваться опытом, например, через сети выпускников. Кроме того, INADEM как госучреждение для мексиканских малых и средних предприятий предложил дальнейшую поддержку при ведении бизнеса на международном уровне.

Интересные возможности открывает выпускникам из Мексики и Германо-мексиканская торгово-промышленная палата (CAMEXA). О её работе рассказал Андреас Мюллер, замдиректора ТПП (см. также статью на стр. 18). Он подчеркнул, что это двусторонняя организация, представляющая интересы экономики не только Германии, но и Мексики. Затем Мюллер более подробно представил услуги торгово-промышленной палаты для мексиканских предприятий и пригласил участников Программы к активному обмену опытом с её сотрудниками. Также речь зашла о переговорах по ТТИР

— трансатлантическому соглашению о свободной торговле между ЕС и США. Мексика уже имеет двадцатилетний опыт активной свободной торговли: в этом отношении важнейшим связующим звеном по-прежнему является НАФТА — Североамериканское соглашение о свободной торговле. Благодаря другим трансатлантическим договорам с Канадой, Центральной Америкой и Уругваем, а также Тихоокеанскому Альянсу (Колумбия, Перу и Чили) Мексика стала своего рода мостом между двумя американскими континентами. ТТИР вызвал оживлённую дискуссию о преимуществах и недостатках, которые может повлечь для Мексики

потенциальное новое измерение экономического сотрудничества двух регионов. По общему мнению участников Программы, стране предстоит лишиться своего особого статуса, в т.ч. беспопытного доступа к обеим экономическим зонам; с другой же стороны, Мексика может получить больше инвестиций из ЕС. Участвовавшие в дискуссии представители машиностроения, экономически наиболее значимой отрасли экспорта в стране, увидели здесь перспективу для своих предприятий. Вместе с тем есть и опасения отрицательных последствий для Мексики в результате увеличения числа европейских производителей на рынке США и,

соответственно, обострения конкуренции с их стороны, что может привести к частичной потере рынка мексиканскими фирмами.

Продемонстрировать результаты Программы, совместно поработать над новыми планами сотрудничества и помочь друг другу советом — таковы были задачи первого постстажировочного семинара. Презентации участников и оценки, данные в группах, быстро показали, что надежды, возлагаемые на Программу, оправдались на все сто процентов. Об этом говорят приводимые здесь высказывания успешных выпускников Программы. ■



Алехандро Хименес: «Для меня стажировка была одним из лучших моментов в моей жизни: ощутить гостеприимство и познакомиться с невероятно интересными людьми, владельцами компаний и профессионалами в различных сферах и отраслях. Я бы очень хотел наладить деловые отношения с немецкими компаниями и через них — с остальной Европой. Это прекрасная возможность установить связь между предприятиями и странами, и все мы выиграем от этой Программы, получив возможность поделиться друг с другом наиболее полезными технологиями и выйти на новые рынки».

Компания: Trazos Creativos — рекламная компания, основанная в 2001 году. Основные услуги: маркетинговый консалтинг, графический дизайн, социальные сети, сайты, видео- и аудиопродукция. Мы ведем бизнес с компаниями по всей Мексике и работаем с Европой, США и Аргентиной.

О семинаре Follow-up: Для меня лучшим итогом постстажировочного семинара стало понимание того, что Программа ничего не пускает на самотёк. Такое продолжение делает Программу ещё более эффективной и позволяет каждому её участнику достичь своих целей. Ещё одно преимущество постстажировочных встреч заключается в расширении сети мексиканских компаний и знакомстве со всеми участниками предыдущих программ.



Синтия Серрано: «На постстажировочном семинаре я получила возможность познакомиться с участниками предыдущих программ и обменяться с ними опытом. Думаю, что мы получили друг от друга очень полезную подпитку».

Компания: Taller Serra — мексиканское предприятие, занимающееся дизайном,

производством и мерчандайзингом. Мы создаём инновационные ювелирные изделия, сочетая промышленные ювелирные технологии с национальным наследием ремесленников Мексики.

Результаты: Я определила свою конкретную целевую аудиторию и места продажи в Германии (магазины при музеях и отелях, магазины для туристов, дизайнерские бутики), а также узнала о технологии, позволяющей создавать новые коллекции (станок Lampert Puk).



Карина Токски: «У нашей компании были продукция и персонал для того, чтобы успешно войти на рынок Германии, только мы не знали, с чего начать. Необходимым стимулом и толчком стали семинары и поездки на немецкие предприятия. Я считаю, что Программа ускорила реализацию нашего бизнес-плана».

Компания: Industrias Automotrices RC (IARC) специализируется на производстве втулок, рессорных подушек, стабилизаторов подвески, опор стойки, резиновых изоляторов, коврик и штамповки. IARC осуществляет также инженерные

разработки для автомобилестроительных предприятий, благодаря инженеринговым ресурсам в Турции и Германии, имеет производственные площадки в Мексике и Турции. IARC — поставщик номер один для таких клиентов, как Фольксваген.

Результаты: Благодаря Программе компания IARC получила четыре запроса на предоставление коммерческого предложения, один из которых привёл к подписанию контракта с общим прогнозируемым объёмом продаж в размере одного миллиона долларов США в год сроком на три года. На то, чтобы получить заказ на поставку, потребовалось около 10 месяцев переговоров. Без личной встречи и возможности говорить на одном культурном языке, чему участница научилась в ходе Программы, эта сделка не смогла бы состояться.

ТПП Мексики

Ваш партнёр по бизнесу на мексиканском рынке



Мехико. Экономика Мексики занимает 14-е место в мире и второе после Бразилии место в Латинской Америке. ВВП Мексики составляет 1 261 миллиардов долларов США, то есть примерно третью часть от ВВП Германии. Важную роль в экономике играют, наряду с добычей нефти и горнодобывающей промышленностью, туризм и обрабатывающая промышленность, ориентирующаяся преимущественно на экспорт. Это отражается и на прямых иностранных инвестициях, которые год за годом служат существенным источником притока капитала в страну. Так, в 2013 г. в рамках инвестиционных проектов в Мексику было перечислено около 35 миллиардов долларов США; в ближайшие годы эксперты ожидают поступление сопоставимых или даже более крупных сумм.

Уникальность мексиканской экономики заключается в её выраженной направленности на международные рынки. Этому способствует благоприятное географическое положение страны и её близость к крупнейшему мировому розничному рынку США, а также множество соглашений о свободной торговле, заключённых с 45 странами мира.

Для иностранных предприятий Мексика обладает привлекательным бизнес-климатом: в рейтинге легкости ведения бизнеса Всемирного банка за 2015 год, который оценивает благоприятность условий для предпринимательской деятельности в отдельных странах, она находится на 39 месте, значительно опережая страны БРИК – Бразилию (120), Россию (62), Индию (142) и Китай (90).

Немецкие предприятия в Мексике

О хорошо развитых двусторонних экономических отношениях свидетельствует большое и всё растущее число немецких предприятий в Мексике. В середине XIX века первые немецкие коммерсанты направились туда заниматься торговлей. На сегодняшний день, по данным минэкономики Мексики, в стране зарегистрировано около 1 700 предприятий с долевым участием Германии в капитале, инвестиции же составили около 30 миллиардов долларов США. Деловой климат по-прежнему очень благоприятен для Германии и стимулирует ведение бизнеса. До середины восьмидесятых годов экономика была разобщённая и плановая. Затем отход от этого, который сопро-

вождался либерализацией, вызвал приток инвесторов из-за рубежа. Опросы, проведённые германо-мексиканской ТПП среди своих членов, показали их уверенность в высоком экономическом потенциале страны и выраженную лояльность к этой бизнес-среде.

Программа подготовки управленческих кадров

В экономическом отношении Германия также представляет интерес для Мексики, о чём свидетельствует и успех Программы BMWi по подготовке управленческих кадров с Мексикой. Совместную декларацию о её реализации подписал статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер. Программа целенаправленно готовит участников к завязыванию деловых отношений и экономическому сотрудничеству с немецкими компаниями и уже в третий раз предложила мексиканским предпринимателям возможность пройти одномесячную стажировку в Германии. В Мексике её координирует Национальный институт предпринимателей INADEM. Так, например, осенью 2014 года 22 управленца из Мексики посетили Германию и провели переговоры с представителями немецких фирм-экспортёров о конкретных сделках и возможном сотрудничестве.

Конкурентные преимущества

Чем Мексика столь привлекательна для бизнеса? Существуют преимущества в издержках производства, выгодно отличающие её от Европы, США и сейчас уже и от Китая. Кроме того, Мексика фактически находится в долларовой зоне, что при наличии



Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer
Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria | CAMEXA

разных мест ведения бизнеса снижает зависимость от евро. И, конечно, особую роль играют десять соглашений о свободной торговле: возможность беспрепятственно экспортировать продукцию из вполне конкурентоспособной Мексики в страны-партнёры, в том числе США, Европейский Союз, Канаду и Японию – это крупнейший козырь, способствующий развитию мексиканской экономики.

Сегодня Мексика в глобальном контексте является одной из наиболее значимых платформ промышленного производства. Естественно, в таком динамичном развитии есть заслуга и немецких компаний – только за последние 20 лет их количество в стране удвоилось. В основном это предприятия, выпускающие автомобили и автокомплетирующие, химические и фармацевтические компании, производители медицинской техники, электротехники и точной механики. В последние годы именно инвестиционные решения международных автомобилестроительных концернов привели к тому, что за ними последовали и немецкие производители комплектующих, преимущественно предприятия среднего звена, создавшие в Мексике собственные дочерние компании и филиалы. Сегодня эти предприятия составляют «костяк» новых инвесторов. Недавние заявления компаний Audi, BMW и Mercedes-Benz о намерении в ближайшие годы приступить к производству легковых автомобилей в Мексике только усилят эту тенденцию.

Наряду с фирмами-производителями в стране работает и множество немецких предприятий по сбыту. Динамичное развитие обрабатывающей промышленности вызывает большую потребность в промышленных средствах производства, которая удовлетворяется в т.ч. за счёт импорта оборудования из Германии. Объём поставок этой продукции составляет 2,4 миллиарда евро, то есть значительную часть от общего экспорта из Германии в Мексику (девять миллиардов евро).

Формирование среднего класса

Так как Мексику с её населением почти в 120 миллионов человек с се-

редины 90 годов практически не затрагивали кризисы региона, в ней смог образоваться молодой, быстро расту-

щий средний класс, численность которого по оценкам составляет более 40 миллионов человек. Именно этот класс обладает высокой покупательной способностью и высоким потребительским аппетитом. Тем самым для расположенных в стране немецких предприятий значительно возрастает значение внутреннего рынка.

Важные структурные реформы

Веру в положительное экономическое развитие страны поддерживает способность действующего правительства формировать внепартийные альянсы для принятия важных структурных реформ. Они призваны нагнать многолетнее отставание в развитии, в том числе в области телекоммуникаций, образования и энергетики, и перевести страну на путь модернизации. Ответственность Мексики возлагает большие надежды на эффективность реформ как катализатора развития экономики. Ряд международных наблюдателей также рассматривают страну как будущий «новый Китай».

Услуги Германо-мексиканской ТПП

Более 85 лет в стране действует Германо-мексиканская торгово-промышленная палата (АНК Мехико). Её членами являются около 650

предприятий; это крупнейшая европейская ТПП в Мексике и – после Американской торговой палаты – второе по величине иностранное экономическое представительство в стране. Важнейшей задачей ТПП Мексики является укрепление экономических отношений между Германией и Мексикой. Палата представляет экономические интересы Германии и оказывает поддержку предприятиям обеих стран в области торговли и инвестиций.

Деятельность ТПП Мексики зиждется на нескольких столпах: во-первых, Палата защищает интересы своих членов перед правительством и объединениями частного сектора в Германии и Мексике. Во-вторых, она служит платформой для обмена опытом её членов, а также для образования и укрепления экономических связей. Образовательный центр Палаты носит название CAMEXA+.

Сегодня Мексика в глобальном контексте является одной из наиболее значимых платформ промышленного производства.

Кроме того, ТПП Мексики и её компания услуг DEinternational de México активно помогает немецким предприятиям при установлении деловых отношений – например, при выходе на рынок или создании предприятий в стране. Одной из основных услуг является поиск потенциальных деловых партнёров – например, представителей или дистрибьюторов, поиск подходящего места для ведения бизнеса и организация командировок в соответствующие регионы. ■



Йоханнес Хаузер

Контактная информация

Германо-мексиканская торгово-промышленная палата (АНК Мехико)
Ав. Санта Фе, д. 170, офис 1-4-12
Деловой район Санта Фе
01210 федеральный округ Мехико
Мексика

Йоханнес Хаузер
Директор

Тел.: +52 55 15 00 59 00
E-mail: info@ahkmexiko.com.mx
Интернет: <http://mexiko.ahk.de>

Партнёрские платформы в Украине

«Общение — залог нашего успеха»



Программа подготовки управленческих кадров — это не только инструмент поддержки экономического сотрудничества между Германией и Украиной, она также содействует социально-экономическому развитию украинских регионов. Но как лучше работать с регионами, предприятиями и людьми, как активнее привлечь их к участию в Программе, чтобы использовать её полезный эффект?

Киев. За долгие годы у многих участников установилась тесная связь с Программой. Они оценили её по достоинству, проявляют к ней интерес и выражают свою благодарность, оказывают поддержку Программе и хотели бы участвовать в её реализации. В 2013 году Киевское бюро GIZ выступило с инициативой создания добровольных автономных региональных партнёрских объединений — платформ, куда вошли представители различных организаций, учреждений, администраций и частные лица. Все они преследуют самые разнообразные цели в отношении Программы. GIZ — только один из партнёров по сотрудничеству, координатор их деятельности.

Каждый извлекает собственную выгоду от участия в общем проекте. Министерство экономики Украины и региональные власти содействуют экономическому развитию регионов путём расширения внешнеэкономической деятельности и повышения конкурентоспособности МСП, создают имидж своих регионов как надёжных экономических партнёров и продвигают их экономические интересы. Благодаря подготовке менеджеров они наращивают предпринимательский потенциал и информируют всех, включая местные администрации, о национальной партнёрской программе «Украинская инициатива». Преимуществами Программы пользуются и такие ор-

Олексий Назаренко



Ольга Болибок



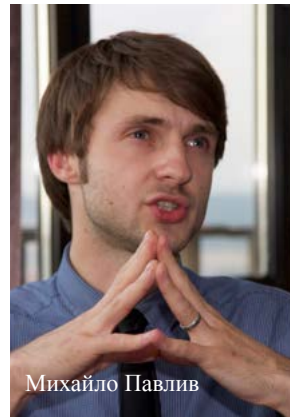
ганизации как вузы, союзы, объединения и предприятия, они улучшают свой имидж у партнёров, клиентов или же сотрудников, целенаправленно продвигают на рынке свои услуги, приобретают новых партнёров и клиентов и реализуют себя благодаря работе на общественных началах. Подобное сотрудничество не в последнюю очередь помогает самой Программе. Её возможностями пользуются многие активные участники из динамично развивающихся предприятий различных регионов Украины, нацеленных на международную кооперацию. А это также укрепляет германо-украинские экономические связи.

В настоящее время существуют партнёрские платформы в Львове, Одессе, Сумах, Харькове и Хмельницком. Ещё шесть регионов выразили свою заинтересованность в сотрудничестве. В интервью партнёры рассказывают о своём опыте работы.

Марина Лилитко



Михайло Павлив



GIZ: Партнёрская сеть существует ещё совсем недолго и уже добилась больших успехов в продвижении Программы в украинских регионах. В чём Ваш секрет?

Ольга Болибок, Харьков: Любой успешный проект начинается прежде всего с команды людей, которые его реализовывают. Основная идея партнёрской платформы — дать площадку проактивным людям из разных сфер и организаций для знакомства и развития Программы «Fit for Partnership with Germany» в своём регионе. На данный момент в Харькове в партнёрскую платформу входит более 10 представителей разных организаций.

Михайло Павлив, Львов: Очень хорошо налажено сотрудничество с РРГ Львовской обл администрации и управлением внешних связей Львовской горадминистрации. С конца 2014 года с нами сотрудничают и девять выпускников. Информация об отборах размещается на страницах участников платформы в фейсбуке и на деловых порталах региона.

Марина Лилитко, Хмельницкий: Секрет в активности распространения информации представителями платформы в нашем регионе и в совместной работе с выпускниками Программы.

Политическая и экономическая ситуация в стране в данный момент очень напряжённая. Как она сказывается на поиске участников для Программы?

Ольга Болибок, Харьков: Последние изменения в стране и её европейский вектор подтолкнули многих предпринимателей обратить внимание на европейский рынок, и это повысило интерес к Программе. Она является эффективным инструментом для первого знакомства с европейским бизнесом и помогает

завязать необходимые контакты с потенциальными партнёрами. Это и есть основные стимулы, которые мотивируют участников. Нашей задачей остаётся организация процесса и подготовка кандидатов к собеседованию.

Михайло Павлив, Львов: Необходимо значительно активизировать усилия, чтобы на-

брать то же количество кандидатов. Главные трудности связаны со снижением импортных возможностей предприятий (девальвация гривны, ограничения НБУ при покупке валюты). Большую роль играет нежелание руководителей отпускать сотрудников на стажировку из-за дефицита хороших менеджеров в связи с мобилизацией.

Олексий Назаренко, Сумы: Сложившаяся политическая и экономическая ситуация в стране дала украинскому бизнесу четкий сигнал о необходимости переориентации на европейские рынки. Это касается как экспорта, так и импорта. Украинский бизнес понял важность выпуска качественной продукции и необходимость модернизации собственных производственных линий. И здесь лучшее решение для предприятий — принять участие в Программе, которая даёт уникальную возможность найти немецких поставщиков, ознакомиться с ассортиментом интересующей продукции непосредственно на территории Германии.

Партнёры Программы работают уже во многих украинских регионах. Общается ли Вы с партнёрами в других регионах?

Ольга Болибок, Харьков: Конечно, общаемся! На ежегодных встречах РРГ представители разных регионов встречаются и обмениваются своими наработками и планами на будущий год. Помощь партнёров очень важна и перед отборами: если участник не успевает пройти собеседование в Харькове, мы, как правило, направляем его в соседние области, и наоборот. И это основной залог нашего успеха.

Михайло Павлив, Львов: Мы в контакте с Харьковской платформой — по их примеру мы сделали регистрацию кандидатов на сайте. Кроме того, мы общаемся с РРГ Черновиц-

кой, Ивано-Франковской и Ровенской областей, которые посылают нам своих кандидатов.

Какие темы стажировки особенно интересуют менеджеров в Вашем регионе?

Ольга Болибок, Харьков: Харьков — город машиностроителей, инженеров, медиков и аграриев. Это основные темы, вокруг которых собираются участники.

Михайло Павлив, Львов: Популярные темы стажировки: общая кооперация (импорт, экспорт) или энергосбережение, чуть меньше агробизнес.

Олексий Назаренко, Сумы: Наиболее распространёнными темами стажировок в нашем регионе являются общая кооперация и аграрная сфера.

Марина Лилитко, Хмельницкий: Сейчас в нашем регионе наиболее популярна общая кооперация.

Поддерживаете ли Вы контакт с выпускниками Программы?

Ольга Болибок, Харьков: На данный момент развитие Ассоциации выпускников Программы — одна из основных наших задач. Выпускников в нашем регионе уже довольно много, многие из них заинтересованы в общении со своими коллегами по стажировкам. Мы регулярно приглашаем выпускников к участию в различных семинарах и форумах, они стали уже отдельной группой хорошо подготовленных и активных предпринимателей. Ассоциация бесспорно стала бы полезным и нужным инструментом для развития и самой Программы.

Михайло Павлив, Львов: С выпускниками начали работу в конце прошлого года, в этом году они активно приняли участие в «Днях Программы ГИЦ во Львове» в марте.

Олексий Назаренко, Сумы: С активными выпускниками Программы контакты поддерживаем постоянно, ведь Программа соединяет не только бизнес, но и людей!

Марина Лилитко, Хмельницкий: Мы общаемся с выпускниками Программы, они подробно рассказывают нам о том, какое они получили впечатление и, самое главное, опыт от Программы. Потом мы используем их рассказы как примеры для потенциальных кандидатов. ■

Свежий ветер для менеджмента



В кризисной ситуации может показаться заманчивым использование уже разработанных методов, как концентрация на ключевых компетенциях, реинжиниринг бизнес-процессов или другой набор «инструментов» для того, чтобы привнести толику свежего ветра на предприятие. Но вероятность того, что это сработает на лету, довольно мала. Кроме того: быстрая смена стратегии и лихорадочный поиск решений никогда не приведут к положительным результатам, а только усугубят кризис, а отсутствие конкретного плана приведет к дезориентации сотрудников и менеджеров. На семинаре в Москве российские участники Программы учились тому, как во время кризиса сохранить хладнокровие и выбрать верную стратегию.

Москва. Многие публикации о кризисном менеджменте могут пробудить надежду, что можно выбрать один из опубликованных рецептов как панацею от всех бед, и ситуация разрешится сама собой. Но наша задача на семинаре заключалась не в том, чтобы выбрать оптимальный рецепт как из поваренной книги, а в том, чтобы дать участникам возможность взглянуть на свой бизнес с другой стороны. Проявить честность к самому себе, своим сотрудникам и поставить конкретные вопросы: в чём причина сегодняшнего кризиса на моём предприятии? Все ли возможности были использованы, правильно ли разработана стратегия? Виновен ли только глобальный кризис, или допущены ошибки в финансировании, персональной политике менеджмента или политике сбыта?

При разработке кризисной стратегии важно понимать – единого подхода

не существует. Только своевременное стратегическое планирование может удержать предприятие от тонкой грани банкротства. Именно поэтому на семинаре была представлена «стратегия простых правил» (Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. Sull, „Strategy as simple rules“), применение которой может облегчить понимание стратегии предприятия для его сотрудников в кризисных ситуациях.

Но часто в условиях общего финансового кризиса, который охватывает всю экономическую систему в целом, за банкротство предприятия полностью отвечают несостоятельные менеджеры, неспособные принимать правильные решения. Case-Study, разработанные на примерах Holzmann AG, Daimler AG, Leica GmbH и Coca-Cola AG, наглядно показали, что даже всемирно известные компании не застрахованы от

ошибок некомпетентных менеджеров и руководства. Главными причинами, ведущими к мисменеджменту, являются глубокие конфликты между отдельными людьми и / или группами, дилетантство в управлении, отсутствие концепции и стратегии, отсутствие контроля, а также недостатки руководителя как личности.

Только концентрация на основных компетенциях, правильная ценовая политика, качество продукта, повышение производительности, улучшение корпоративного имиджа и довольные клиенты могут вывести предприятие на новый уровень.

Стажировка российских менеджеров в Германии пришлось на особенно неспокойное время введения санкций и снижения курсовой устойчивости национальной валюты. Анализируя ситуации, с которыми столкнулись участники семинара, было выявлено, что только те руководители добились успехов, кто не стал ожидать законодательных мер и помощи от государства, или пытался пересидеть кризис в надежде, что скоро всё закончится, а воспринял кризис как дополнительный шанс к развитию и внедрению инноваций.

Ярослав Дубищев вовремя перераспределил логистические потоки и использовал конъюнктуру рынка замещения в свою пользу, что позволило увеличить экспортный потенциал компании. Антон Русаков столкнулся с невозможностью закупок товаров двойного назначения, но сумел найти в лице фирмы Maiscom Quarz GmbH партнёра в Германии для со-



сл: Антон Русаков,
спр.: Ярослав Дубищев



Ольга Нихтелькова



вместной разработки и реализации новой линии производства ресиверов цифрового телевидения. Нельзя не отметить и усиления интереса к технологиям энергоэффективности и строительству «пассивных домов», даже в условиях падения стоимости энергоресурсов – проект Ольги Нихтельковой, которая обеспечила трансфер немецких технологий в свой регион.

Быстро сориентироваться в создавшейся ситуации сумел Андрей Гладышев. Задачей его кооперационно-

го проекта был вывод продукции на новые рынки. Но изучение стратегии и менеджмента немецких текстильных предприятий подсказало ему абсолютно новое решение, которое – благодаря политике импортозамещения – позволило резко увеличить оборот компании и найти потенциал на уже имеющихся рынках. Следующим шагом будет открытие магазина на территории фабрики по примеру Trigema GmbH, с гибкими ценами.

Эти примеры показывают: только если предприятие будет видеть в кри-

зисе шанс и правильно использовать открывающиеся возможности, то оно сможет выйти из кризиса более сильным и обновленным. Важно, чтобы каждое последующее решение было стратегически взвешено, а между краткосрочным выживанием и стратегическим действием существовал хорошо сбалансированный шпагат. ■



Евгений Браинин, старший консультант, референт и руководитель программ по лидерству в Академии Экспорта и Gima consult. Отвечает за организацию кооперационных проектов в Восточной Европе и Центральной Азии. Эксперт по инновационному и кризисному менеджменту. Консультант в области международного сотрудничества.



Виолетта Штикер, руководитель программ Академии Экспорта в Тюбингене, разработка и проведение учебных программ для участников из Восточной Европы и программ по лидерству в странах СНГ. Специализация – проектный и тайм-менеджмент.

В экономической политике Китая планируется поворот



Китай идёт по пути перемен. Всё заметнее становится стремление руководства страны сделать экономику более открытой как внутри страны, так и для остального мира. Об этом свидетельствуют как многочисленные соглашения, направленные на поддержку китайского экспорта, так и масштабные внутренние реформы. Оба тренда открывают новые возможности для бизнеса, одновременно предъявляя новые требования к иностранным предприятиям.

выходе на китайский рынок, многие из них уже представлены в Китае или в азиатских странах-партнёрах и пользуются выгодами массового производства с низкими издержками. Высокий уровень экономической интеграции азиатских стран позволяет экономить на таможенных пошлинах.

Для многих иностранных компаний присутствие в стране становится

Пекин. После вступления в 2001 году во Всемирную торговую организацию началась интеграция Китая в глобальные цепочки поставок. В последующие годы правительство всё активнее использовало возможности, предоставляемые Соглашением о свободной торговле, для создания более благоприятных условий сбыта китайских товаров. С этой целью был заключен ряд двусторонних и многосторонних соглашений со странами Азии, Океании, Южной Америки и Европы. Даже в условиях, когда компании из ЕС до сих пор не имеют преференций при

Потенциал рынка для иностранных предприятий в 2015 г.

Машиностроение	↗	ИКТ	↗
Автотехника	↗	Экотехника	↗
Химия	↗	Медтехника	↑
Строительство	→	Энергия	↗
Электроника	↗	Питание	↑

Источник: Germany Trade & Invest. Подробности на сайте www.gtai.de/branchen-international



Пекин

► всё важнее, поскольку по многим показателям Китай превратился в один из важнейших рынков сбыта. Однако китайская экономика начинает «тормозить». Запланированный правительством на 2014 год рост в 7,5 процентов достигнут не был, реальный рост экономики составил 7,4 процента. Согласно прогнозу Всемирного банка и Conference Board до 2020 года экономика страны будет расти на 5,5 – 7,0 процентов в год. Китаю необходимо пересмотреть свою экономическую политику, и правительство страны этим уже занимается. Прежняя модель, направленная на привлечение инвестиций и экспорт, уже не может обеспечить рост экономики, необходимый для создания новых рабочих мест и благосостояния населения. Нужны реформы, которые позволят запустить новые драйверы.

Разработав и приняв в конце 2013 года программу реформ на период до 2020 года, китайское правительство сделало свой выбор. Реформы должны устранить бюрократические препоны для инвестиций и экспорта, дать простор развитию рыночных структур и приблизить условия для иностранных инвесторов к тем, в которых работают отечественные предприниматели. В сфере аграрной политики планируется повысить эффективность сельского хозяйства и дать новый импульс урбанизации. Правительство намеревается ослабить систему контроля по месту постоянного проживания, которая ограничивает доступ жителей сельской местности к получению образования и социальных услуг в городах. Нехватка рабочей силы на селе будет компенсироваться повышением про-

изводительности труда в аграрном секторе. Это приведёт к растущему спросу не только на сельхозтехнику с повышенной производительностью, в частности, зерноуборочную, но и на высококачественные удобрения и средства защиты растений. Быстрая урбанизация означает также изменение потребительских и пищевых привычек, например, переход к расфасованным продуктам питания. Эта тенденция наверняка заинтересует производителей упаковочного оборудования.

Для обеспечения благосостояния и социальной стабильности в городах разработаны основные направления реформ в сферах (профессионального) образования и здравоохранения, медицинского и пенсионного страхования, меры по борьбе с безработицей. Предполагается, что с их реализацией удастся оживить потребительский спрос, который сейчас тормозится отсутствием страхования социальных рисков (безработица, болезнь, пенсия). Кроме того, реформа системы соцобеспечения, в частности, здравоохранения, открывает хорошие перспективы для фармацевтики и производителей медицинской техники. В сфере услуг тоже открываются неплохие возможности для развития, особенно в секторах производства программного обеспечения, финансов, образования, медицинского обслуживания и ухода за престарелыми и тяжелобольными. Что касается медицинской техники, то уже сегодня господствующие высоты заняты иностранными производителями.

Для многих иностранных компаний присутствие в стране становится всё важнее.

Чрезвычайно актуальными для страны являются вопросы охраны окружающей среды. Недопустимая нагрузка на природу, обусловленная быстрой индустриализацией страны в последние десятилетия, негативно сказывается на состоянии здоровья населения и представляет угрозу для дальнейшего экономического роста Китая. Поэтому большое внимание в ходе реформ уделено повышению качества экологического менеджмента, что должно обеспечить устойчивое развитие страны. Последовательно ведётся борьба с загрязнением воздуха, всё более важную роль играет энергоэффективность, например, при планировании городских территорий и в сфере транспорта.

Китайское правительство объявило о намерении создавать инновативную экономику, растущую за счет применения новых технологий. Обрабатывающая промышленность страны осваивает выпуск более качественной продукции. На фоне роста заработной платы активно идёт компьютеризация и автоматизация производственных процессов. В 2014 году Китай стал крупнейшим рынком промышленных роботов. Очевидно, что спрос на средства автоматизации производства в предстоящие годы будет расти.

Через год с небольшим, прошедший после начала реформ, можно констатировать заметный прогресс. Однако ситуация для иностранных компаний пока не столь однозначна. Их представители приветствуют облегчение условий регистрации, уменьшение числа бюрократических процедур и волокиты при оформлении таможенных документов. Но вопросы защиты интеллектуальной собственности, правовой определённости, выхода на некоторые рынки, а также дискриминации иностранных компаний в целом пока остаются нерешёнными. Хотя в сфере законодательства наблюдается заметный прогресс, соблюдение законодательных норм остаётся неудовлетворительным. А решение этих проблем особенно важно для небольших компаний, желающих выйти на китайский рынок. ■



Лиза Флаттен отвечает в Агентстве внешнеэкономической деятельности и маркетинга «Germany Trade & Invest» в Бонне за страны ASEAN. Ранее, до прихода в GTAI, она занималась главным образом вопросами экономического развития Китая.



Тунис

Коллегиальное консультирование в Тунисе



Совместный поиск решений – возможность в кругу своих товарищей рассказать о конкретной проблеме и получить совет. Это особенно хорошо удавалось участникам из Туниса во время их пребывания в Германии. На семинаре Follow-up в Тунисе они вновь воспользовались «коллективным разумом» группы – благодаря методу коллегиального поиска решений или взаимного консультирования (Peer Counseling).

Тунис. Семинар Follow-up проводится для того, чтобы через год после окончания Программы подвести первые итоги, но не только. Благодаря обмену опытом с верными единомышленниками здесь можно научиться новому и полезному для будущего. Если же обмену мнениями придать определённую структуру, то он получает название метода коллегиального консультирования, широко используемого в тренингах по менеджменту в Германии. Во время постстажировочного семинара в феврале 2014 года участники пилотной группы из Туниса осваивали данную методику на примере собственного бизнеса.

Принцип прост и в то же время эффективен: участник описывает конкретный случай или проблему, требующие решения, и использует профессиональные знания коллег для того, чтобы рассмотреть свою проблему с различных точек зрения. При этом окончательное решение он оставляет за собой. Данный подход принципиально отличает метод Peer Counseling от традиционного консультирования с помощью эксперта. Здесь обращаются к специалисту, чтобы затем точно следовать его совету. Ключевыми факторами коллегиального консультирования является точное соблюдение времени и порядка обсуждения, за ко-

торые отвечает модератор, а также чёткое распределение ролей. Как показывает опыт, именно последний пункт даётся с трудом: необходимо не просто доходчиво объяснить, в чём дело, но и уметь отстраниться от

Общие правила по применению метода коллективного консультирования в МСП:

- Рассматривай только один конкретный случай! Это могут быть процессы изменений, новые вызовы, проблемы с сотрудниками и между ними.
- Можно провести ретроспективный анализ конкретных ситуаций или же искать решения для будущего.
- Следи за тем, чтобы участники коллегиального консультирования не становились частью проблемы и чтобы в группе не возникали конфликты интересов или конкурентные ситуации.
- Доверяй профессиональным знаниям своих коллег и выбирай наиболее подходящие пути решения.
- Идеальная группа для коллегиального консультирования состоит минимум из трёх и максимум из восьми человек, включая участника, описывающего конкретную проблему. Подели группу, если наберётся более восьми желающих.



Коллегиальное консультирование на семинаре Follow-up

происходящего, при этом внимательно слушая коллег, предлагающих свои пути решения. Как раз в этом и состоит искусство проведения Peer Counseling – допустить иную точку зрения и расширить горизонт своих возможностей. В конце концов, в выигрыше окажутся все члены группы. Будучи методом решения проблем, Peer Counseling предоставляет большую свободу действий, позволяя затрагивать очень разные темы. Участники из Туниса быстро пришли к общему мнению, над какими конкретными примерами они хотели бы поработать: в настоящее время в 70 процентах малых и средних предприятий страны наблюдается схожая проблемная ситуация.

«Я директор, и для меня это означает, что я всё должен делать сам. Я не могу положиться на своих сотрудников и должен постоянно контролировать, всё ли на самом деле правильно сделано. Поэтому у меня не остаётся времени на то, что действительно важно для моей компании», – так описывает Фарук Каруи ситуацию на своём предприятии по информационным технологиям Believe Engineering из Туниса. Поначалу создалось впечатление, что трудность состоит в управлении временем, но в ходе коллективного обсуждения участники выделили несколько проблемных точек. Полтора часа спустя был готов список задач: внедрение системы менеджмента качества ISO 9001, определение управленческих задач при условии вовлечения всей команды, установление чётких критериев для определения ключевых показателей эффективности (KPI), а также разработка «дорожной карты» для стратегического развития предприятия. Этим Каруи и займётся в ближайшее время. ■



Др Юлиа Мориц работала в Cognos International с 2009 года. С 2015 года руководит интернациональным отделом (Akademie International) компании Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH в Гамбурге. В рамках Программы она отвечает за общую организацию и проводит семинары и тренинги.

Follow-up в Кыргызстане

„Секрет успеха – в объединении“



Более 30 кыргызских управленцев собрались на горном озере Иссык-Куль в середине мая 2015 года на семинар Follow-up и ежегодную встречу выпускников Программы, чтобы расширить управленческие компетенции и наладить новые контакты.



Встреча выпускников на Иссык-Куле

Бишкек / Иссык-Куль. Обменяться опытом реализации проектов, обсудить возникшие трудности при налаживании сотрудничества с немецкими фирмами и внедрении изменений на собственных предприятиях участники Программы смогли в этот раз на практике. Они побывали в гостях на предприятии ОАО «Сантехма» в г. Бишкек, коммерческим директором которого является Максим Чо. Семейное предприятие, основанное в 1956 в Бишкеке, занимается прокладкой труб и сварочно-изоляционными работами. Участнику стажировки 2014 года удалось в результате приобретённого в Германии опыта усовершенствовать систему планирования, а также провести важные изменения в организационной структуре предприятия. Так был структурно выделен отдел по коммерции и сбыту, что повысило эффективность процессов и увеличило временные ресурсы сотрудников. На данный момент Чо планирует открыть новое направление – поставку в Кыргызстан кухонных и грузовых лифтов из Германии. Используя приобретённые компетенции в сфере ведения бизнеса на международном уровне, выпускник Программы начал переговоры о поставке оборудования с немецкой компанией BKG Bunse-Aufzüge GmbH из Па-

дерборна. О своих успехах и возникших сложностях поведали и другие участники Программы. Ещё один пример успешного сотрудничества: проект Кубанчыбека Шейтова. Его фирма стала дистрибьютором немецкого химконцерна Henkel AG & Co. KGaA в Кыргызстане и продает клеи под известным брендом Ceresit. Кроме этого на данный момент вы-



Бактыбек Сулайманов (сл.) и Улан Мухаммед



Участники семинара Follow-up

пускник Программы ведёт переговоры о заключении дистрибьюторского договора с фирмой Miele & Cie. KG.

Повысить свои управленческие компетенции в сфере командообразования и эффективного внедрения изменений на предприятии участники семинара смогли благодаря интерактивным тренингам. В рамках тренинга по созданию рабочей команды у каждого была возможность определить свою роль в команде и испытать себя на деле в особенно сложных условиях во время интерактивной игры. В результате все пришли к выводу, что успеха можно достичь только тогда, когда все систематически преследуют одну цель. При этом важно «никого не потерять по дороге» и извлечь максимум выгоды из индивидуальных различий сотрудников. Со стратегиями внедрения преобразований и основными правилами коммуникации изменений участники ознакомились на тренинге по управлению изменениями.

В World Café о постпрограммной работе

Активное участие в организации и проведении встречи выпускников принимала Ассоциация выпускников Кыргызстана «Alumni-Assoziation des deutschen Managerprogramms» (AADM), председателем которой с 2014 года является выпускница Программы Ибарат Курбанова. Её целью было собрать активных выпускников в одну команду, создать приятную атмосферу для обмена контактами и опытом ведения бизнеса, а также обсудить, как видят выпускники Ассоциацию в будущем. Какие ожидания они связывают с постпрограммной работой? Какую выгоду могут извлечь из различий и сходств? Что они могут сделать вместе? Как создать сильную команду? Эти и другие вопросы обсуждались за четырьмя столами в формате Word Café. В протоколе обсуждений чаще всего встречалось слово networking. Установление и поддержание контактов как друг с другом, так и с немецкими партнёрами, образование синергий, регулярный обмен информацией, коллегиальные консультации, взаимная поддержка при развитии бизнеса и при выходе на зарубежные рынки – в этом выпускники Программы видят смысл постпрограммной работы. Секрет успеха – в объединении. К такому выводу пришли участники семинара на Иссык-Куле и, покидая широкие просторы Тянь-Шаньских гор, планировали встречу на следующий день в Бишкеке, чтобы поиграть в деловую игру FreshBiz. ■

В фокусе: энергоэффективность в промышленности



«Самый экологически чистый и дешёвый киловатт-час – это тот, который мы не потратили», – шутят немцы. Энергоэффективность сегодня у всех на устах. Не только Германия и страны ЕС, но и страны-партнёры Программы придаёт этой теме большое значение. Правительства наших стран принимают соответствующие законы и разрабатывают меры поддержки, создают необходимую законодательную и нормативную базу для того, чтобы предприятия могли более эффективно использовать энергию и снижать воздействие на окружающую среду.

После выпуска Журнала 1-2014, в центре внимания которого были возобновляемые источники энергии, мы обращаемся

к теме энергоэффективности, ведь именно она служит вторым столпом новой энергетической политики Германии. Приняв национальный план действий NAPE, правительство Германии взяло четкий курс на повышение энергоэффективности во всех соответствующих областях. Программы по энергоэффективности востребованы множеством предприятий, которые становятся пионерами и лидерами энергоэффективного производства. Примерами могут служить технологии утилизации отходящего тепла и электроприводная техника с повышенным коэффициентом полезного действия. О том, что значит энергоэффективность на практике, рассказывает компания Salzgitter Flachstahl GmbH, лауреат премии Dena за энергоэффективное производство.

А как относятся к вопросам энергоэффективности в наших странах-партнёрах? О том, какое значение для них имеют вопросы энергоэффективности, рассказывают выпускники Программы из Украины и России. Всё чаще тема энергоэффективного использования энергии выдвигается на повестку дня в странах Центральной Азии. Соответственно высок спрос на тщательно продуманные учебные программы и модули, посвященные этой теме. А Германия способствует внедрению энергосберегающих технологий на промышленных предприятиях в странах-партнёрах Программы не только своим оборудованием, но и передачей апробированных знаний и методическими рекомендациями.

Национальный план действий:

Эффективное использование энергии



Национальный план действий по эффективному использованию энергии, сокращенно NAPE, стал заключительным элементом широкого комплекса мер, принятого федеральным правительством Германии на 18-й легислатурный период. Повышение энергоэффективности – задача всего общества. NAPE призван задействовать в этом процессе все общественные силы и помочь осознать преимущества эффективного использования энергии.

Берлин. До сих пор в центре новой энергетической политики Германии стояли поэтапный отказ от ядерной энергии и использование новых возобновляемых источников энергии. В будущем вторым столпом этой политики станет повышение энергоэффективности. От него зависит достижение целей по борьбе с глобальным изменением климата. В то же время энергоэффективность существенно укрепляет надёжность электроснабжения. От энергоэффективности в решающей степени зависит и экономическая эффективность новой энергетической политики. Меры по повышению энергоэффективности не только сокращают индивидуальные и макроэкономические затраты на электроэнергию, но и открывают новые рыночные возможности.

До сих пор представление об энергоэффективности зачастую ассоциировалось с ограничениями и отказом. Однако повышение энергоэффективности в первую очередь

означает новые шансы: энергоэффективность как бизнес-модель открывает рыночные возможности для инновационных компаний – как для поставщиков (новых) услуг в области энергетики, так и для производителей энергоэффективного оборудования. Энергетическая санация зданий – источник положительных импульсов не только для предприятий в Германии. От снижения расходов на отопление и повышения комфорта выигрывают владельцы и съёмщики жилья.

На это делает ставку план NAPE: государственная стратегия энергоэффективности призвана привлечь внимание к преимуществам эффективного использования энергии и мотивировать к внедрению его в жизнь. Соответственно, предусмотренные меры – это важнейший шаг для того,

¹ Здесь речь идёт о пакете мер NAPE, принятом федеральным правительством Германии 3 декабря 2014 года и включавшем налоговые стимулы для модернизации существующих зданий. По вопросу налоговых стимулов, однако, правительство не смогло прийти к консенсусу с федеральными землями. По этой причине в настоящий момент реализуются альтернативные меры, предусмотренные «Программой стимулирования энергоэффективности» в секторе строительства.

чтобы раскрыть огромный потенциал, кроющийся во всех сферах потребления.

Поднапрячь силы

Федеральное правительство ставит амбициозные цели в области сокращения энергопотребления: к 2020 году потребление первичной энергии должно сократиться на 20 процентов по сравнению с 2008 годом. Несмотря на это, текущие показатели и сценарии свидетельствуют о том, что существующих мер недостаточно для достижения поставленных целей. Именно поэтому NAPE вводит важные дополнительные меры для того, чтобы компенсировать отставание.

NAPE позволит дополнительно сэкономить от 390 до 460 петаджоулей потребляемой первичной энергии. Это примерно соответствует объёму потребления энергии сразу в двух федеральных землях – в Тюрингии и Бремене. При этом благодаря NAPE выбросы парниковых газов в Германии сократятся на 25-30 миллионов тонн CO₂-эквивалента, что существенно поможет реализовать национальные цели по борьбе с глобальным потеплением.

NAPE фокусируется на конечном потреблении энергии и таким образом связывает воедино все меры по эффективному использованию энергии, касающиеся конечного потребителя – населения, коммерческих организаций, госсектора. Вместе с тем потребление первичной энергии зависит также от энергопроизводителей. Поэтому для достижения целей важную роль играют и меры, направленные на повышение эффективности энергопроизводства.¹

Приоритетные направления

В целях укрепления политики в области энергоэффективности NAPE определяет следующие направления деятельности в качестве приоритетных:

- повышение энергоэффективности зданий;
- энергоэффективность как экономически выгодная бизнес-модель: новые импульсы для услуг в энергетике, для технологий повышения эффективности, для повышения конкурентоспособности;
- собственная инициатива и ответ-

ственность: измерять – понимать – действовать – экономить;

- дальнейшие меры в транспортном секторе.

По каждому приоритетному направлению NAPE определяет конкретные экспресс-меры для непосредственной реализации наряду с процессами дальнейшей работы, подлежащими конкретизации и внедрению в жизнь на протяжении 18-го легислатурного периода. Все меры следуют единому принципу «Информировать – стимулировать – требовать: информация и прозрачность как важнейшая основа для повышения эффективности». Финансовые стимулы – целенаправленные импульсы для более эффективного использования энергии и создания примеров для подражания, мотивирующих к распространению передового опыта. Нормативные требования задают минимальные стандарты, действующие по всей стране.

В дополнение к новым и усовершенствованным мерам, предусмотренным NAPE, планируется продолжать использовать существующие, успешно апробированные инструменты энергетической политики Германии.

Повышение энергоэффективности зданий

К 2050 году жилищный фонд должен приблизиться к нейтральному уровню эмиссии углерода. Для этого невозможно обойтись ни без увеличения доли возобновляемых источников энергии, ни без сокращения энергопотребления. Лишь разумное, экономически эффективное сочетание различных уже существующих и новых инструментов поможет совершить эту «теплоэнергетическую революцию». Основой являются принципы добровольности и экономической меры: стимулирования, поддержки, консультирования и информации.

Энергетическая модернизация существующих зданий будет иметь успех лишь в том случае, если будет восприниматься как шанс – всеми, от кого она зависит. Поэтому важно поддерживать доверие

и взаимодействие всех участников этого процесса, чтобы совместными усилиями повышать качество жилья и жизни и сокращать зависимость от ископаемых энергоносителей. Не в последнюю очередь от энергоэффективности зависят продуктивная деятельность предприятий и общеэкономические результаты страны. Вместе с тем, энергетическая модернизация жилых зданий представляет собой и социальный вызов. Обеспечение доступного жилья всегда было одной из центральных задач в сфере жилищной политики. От высоких коммунальных затрат в зданиях с плохой теплоизоляцией и устаревшими системами отопления давно страдают прежде всего слои населения с низким уровнем доходов. Экспресс-меры NAPE, такие как обеспечение качества и совершенствование существующих консультационных служб, программа модернизации зданий CO₂, контроль отопительных систем и «Программа стимулирования энергоэффективности», призваны повысить энергоэффективность зданий.

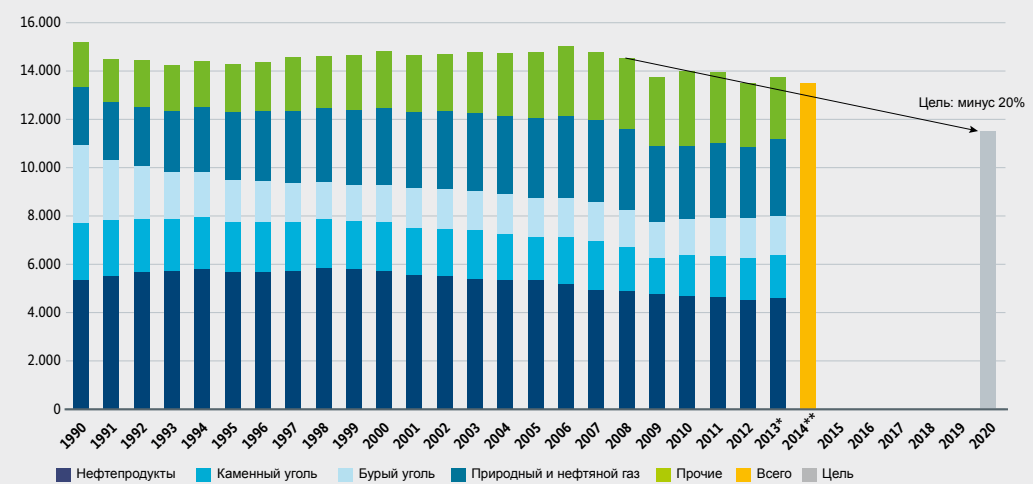
Кроме того, стратегия энергоэффективности «Здание» должна стать стратегической основой энергетической новой политики в строительном секторе. В стратегии «Здание» будут учтены и аспекты более высокого уровня, например, социально-общественные вопросы или вопросы финансирования (модель проведения тендеров, модель рентабельности и др.). Федеральное правительство Германии планирует принять стратегию энергоэффективности «Здание» осенью 2015 г.

Энергоэффективность как экономически выгодная бизнес-модель

Компании, прилагающие особые усилия для повышения эффективности производственных процессов, экономят энергозатраты, увеличивают доходность и, соответственно, обеспечивают свою конкурентоспособность. Тем не менее, энергоэффективность имеет потенциал стать бизнес-моделью инновационных предприятий – в значительно большей мере, чем ранее. Инновационные энергетические услуги и технологии эффективности – это рынок, открывающий в Германии и по всему миру широкие возможности роста. Повышение энергоэффективности позволяет также увеличить инвестиционную деятельность в Германии. Экспресс-меры NAPE дают целенаправленный импульс к дальнейшему развитию бизнес-моделей по энергосбережению:

- появление соревновательной модели тендеров по энергоэффективности открывает новые возможности для продвижения экономических, адаптированных к условиям рынка решений. Вместо твердой квоты по финансированию NAPE предусматривает финансовую поддержку проектов, предлагающих решения по энергосбережению за наименьшую стоимость. В ближайшие годы финансовый объем будет расти, в 2018 году под модель тендеров будет выделено 150 миллионов евро.
- Контрактинг по энергосбережению, при котором поставщик услуг принимает на себя снабжение энергией. Повышение эффективности обусловлено тем, что в этом заинтересован сам поставщик услуг. Для

Динамика потребления первичной энергии в зависимости от энергоисточников скорректированные показатели в петаджоулях (ПДж)



* Предварительно ** 1-я оценка *** Возобновляемая энергетика, АЭС, прочее
Источник: Рабочая группа «Энергобалансы» (AGEB)

- ▶ финансовой поддержки перспективных услуг планируется использовать страховые поручительства банков, специализирующихся на финансировании контрактинга, на случай невыполнения договорных обязательств. Благодаря этому активными участниками рынка смогут стать, в частности, МСП. Кроме того, финансовую поддержку получают разработчики проектов, чтобы снизить транзакционные издержки на проекты.
- Продолжается развитие и совершенствование программ энергоэффективности банка KfW для предприятий. Всё большее внимание уделяется утилизации отходящего тепла.
- Пилотная программа «счётчик энергосбережения» призвана проверить, можно ли внедрить новую модель рефинансирования мер по повышению энергоэффективности с помощью интеллектуальных счетчиков.

В процессе дальнейшей работы планируется усовершенствовать рамочные условия оказания услуг по энергосбережению вместе с соответствующими поставщиками услуг. Новые импульсы получит и разработка новых концепций финансирования.

Собственная инициатива и ответственность

Повышение энергоэффективности – задача, решить которую невозможно

лишь силами государства. Очень многое зависит от собственной инициативы и ответственности. Лишь располагая конкретной информацией о собственном энергопотреблении и о различных альтернативах в области энергосбережения, можно принять адекватные решения. Именно поэтому NAPE придаёт важное значение консультационно-информационным инструментам. Особую роль играют нормативные установки, от которых зависит прозрачность предлагаемых решений и соответствующие стандарты.

- «Инициатива по сетям энергоэффективности» была разработана при участии соответствующих объединений и отраслевых ассоциаций. Она направлена на создание около 500 новых сетевых структур по энергоэффективности к 2020 году. В дополнение к этому финансовая поддержка будет оказываться при проведении консультаций для муниципальных сетей энергоэффективности. Для достижения синергетического эффекта, например, в промышленных зонах, планируется также поощрять работу менеджеров по энергоэффективности.
- Кроме этого, для крупных компаний предусматривается обязательный регулярный энергоаудит раз в четыре года. Запланирована системная регистрация всех данных по потреблению энергии как основа

для подготовки рекомендаций по повышению эффективности. Таким образом Германия сможет выполнить требования Директивы ЕС по энергоэффективности.

- Малым предприятиям адресованы инициативы «Новая энергетическая политика и защита климата для среднего бизнеса» и «Энергоконсультирование среднего бизнеса», совместно реализуемые федеральным правительством, Объединением немецких торгово-промышленных палат и Центральным союзом немецких ремесленников.
- Разрабатываются и стимулируются отраслевые кампании по эффективности: дополнительные специальные меры для соответствующих отраслей помогут сэкономить ещё больше энергии на предприятиях.
- Национальная инициатива «Лидер гонки» – комплекс мер, с помощью которых федеральное правительство намерено ускорить вывод на рынок качественных услуг и продуктов, направленных на снижение потребления энергии. В рамках переговоров ЕС по пересмотру маркировки энергоэффективности и эко-дизайна Германия выступает за утверждение амбициозных стандартов, способствующих реализации стратегии «Лидер гонки» ЕС.
- Ввиду высокого потенциала экономии электроэнергии в муниципальной канализации финансовую поддержку получают также энергетические проверки и анализы муниципальных систем очистки сточных вод. Потенциал энергосбережения имеется и в сельском хозяйстве. Для раскрытия этого потенциала будут внедряться специально разработанные для сельского хозяйства консультационные программы и программы финансовой поддержки мер по повышению эффективности использования энергии.

В процессе дальнейшей работы планируется анализировать и усовершенствовать существующие программы консультаций. Для этого будут задействованы представители предприятий, научных и общественных организаций, а также образовательных учреждений, работающих в соответствующей области. Основное внимание будет уделяться ясности понимания, эффективности, реализации требований к качеству и сопоставимости условий для получения лицензий на консультирование.

Кроме того, разрабатываются показатели и бенчмаркинг-ориентиры для коммерческого сектора и частных

потребителей. Ещё один акцент делается на повышение энергоэффективности в области информационных-коммуникационных технологий. Потенциал энергосбережения здесь также очень высок.

Транспорт

В Германии на транспорт приходится 28 процентов общего потребления энергии и 17 процентов эмиссии парниковых газов. Хотя доля транспортного сектора в сумме за последние годы снизилась, объем транспортных перевозок продолжает расти. По этой причине в рамках «Программы действий по защите климата 2020» федеральное правительство принимает дополнительные меры по борьбе с влиянием транспорта на изменение климата и по экономии энергии в транспортном секторе. В частности, предусмотрено поощрение использования электрических транспортных средств: коммерческие покупатели электромобилей смогут воспользоваться специальными налоговыми льготами, в служебном транспорте федеральных организаций и организаций федеральных земель доля электромобилей должна увеличиться.

Действующие лица и мониторинг

Уже на стадии разработки NAPE жизненно важную роль играли специально созданные платформы новой энергетической политики «Энергоэффективность» и «Здание». На этих платформах собираются представители научных и экологических организаций, здесь обмениваются информацией ученые и представители федеральных земель. С помощью обоих форумов процесс обогатился целым рядом предложений. И в будущем эти платформы будут иметь большее значение для реализации дополнительных процессов работы.

Принятие NAPE федеральным правительством стало новым импульсом в политике энергоэффективности. Теперь дело за тем, чтобы реализовать принятые решения. Для независимого мониторинга этого процесса и текущего контроля эффективности внедряемых мер создана экспертная комиссия. ■

Дополнительная информация на сайте:

www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/Energieeffizienz/nape.html.

NAPE на сайте:

www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=672756.html.

Ставка на энергоэффективность



Тарас Огийчук – настоящий первопроходец. В 1989 году он среди первых студентов из СССР побывал на стажировке в США. Тогда ему было 21, и диплом экономиста был не за горами. Спустя более 25 лет, Огийчук, окончив украинский университет и американскую программу MBA, стал успешным предпринимателем с широкими международными связями.

Харьков. В Германию Тараса Огийчука, владельца нескольких компаний, привела Программа подготовки управленческих кадров по энергоэффективности в индустрии. Момент был выбран как нельзя лучше. «Вскоре после моего возвращения начался вооружённый конфликт в Украине, появились проблемы с поставкой газа. Теперь энергоэффективность и альтернативные источники энергии играют большую роль. Ноу-хау, полученное на семинарах, оказалось весьма ценным для моих предприятий», – делится Огийчук.

В частности, новый опыт пригодился компании «Крок», с 1998 года занимающейся очисткой промышленных труб высоким давлением. Для этого украинский менеджер использует насосы немецкой фирмы Hammelmann и сам производит дополнительное оборудование. После своего возвращения на родину бизнесмен активно занялся вопросами энергосбережения. Заменял уставший газовый котёл на систему отопления древесиной и брикетами. Расходы на отопление упали на 40-50 процентов, что уменьшает зависимость от поставок газа. Вторым делом Огийчук перекроил собственный бизнес-центр в самом центре Харькова. Там сдаются в аренду помещения, расположенные на двух этажах. Благодаря модернизации отопления его расходы снизились на 25-30 процентов.

На стажировке в Германии возникла идея масштабного проекта в сфере недвижимости. В 2006 году Огийчук приобрёл старинное здание в центре Харькова с двухсотлетней историей общей площадью 4000 кв.м. в качестве объекта капиталовложения, которое в основном пустовало. «В связи с большой площадью и высокими энергетическими затратами было сложно найти подходящий вариант», – рассказывает участник. Рынок офисных помещений уже насыщен. «У меня возникла идея сдавать большую часть помещений зарубеж-

ным ИТ-компаниям. Для этого необходима энергетическая санация здания. Начальные затраты высоки, но они очень быстро окупаются», – считает Огийчук. Наряду с установкой солнечных преобразователей, а также энергоэффективного отопительного и вентиляционного оборудования требуется провести теплоизоляцию здания. Остальные помещения должны служить «шоу-румом» для компаний, чья продукция использовалась в ходе санации.

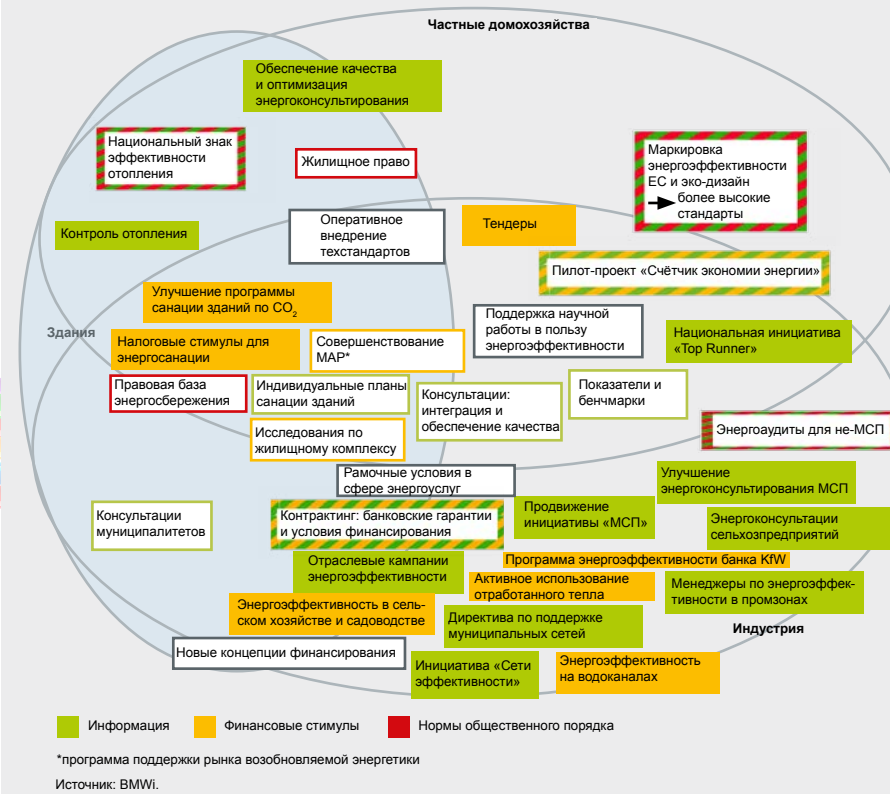
С большим энтузиазмом Огийчук рассказывает о своём новом «детище», благодаря которому он осваивает ещё одну неисследованную область бизнеса. В 2015 году он основал предприятие по производству биозергии и минеральных удобрений «Topers Ukraine». «Примечательно, что биомассу мы получаем из отходов аграрной отрасли. Мы используем куриный помёт, побочный продукт производства яиц и мяса птицы. Сначала мы производим удобрение. На втором этапе мы генерируем энергию из биомассы, которая образуется из отходов», – делится украинский экономист. В настоящее время проект находится на стадии научной разработки, лабораторные исследования производства минеральных удобрений уже дали первые положительные результаты.

В долгосрочной перспективе Огийчук намерен производить не только для рынка Украины, но и продавать инновационные технологии за рубежом, в частности, в Германию. «Как предприниматель, я вижу свою цель в поиске новых сфер бизнеса в области энергоэффективности, а также в развитии альтернативных источников энергии». ■



Тарас Огийчук

Экспресс-меры и дальнейшие процессы NAPE на 18-й легислатурный период



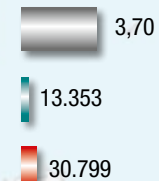
Электроэнергия в странах-партнёрах Программы (2012)

Источник: Internationale Energieagentur (IEA)

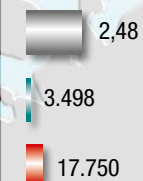
- Потребление электроэнергии на душу населения (МВт·ч)
- Потребление электроэнергии индустрией (ГВт·ч)
- Суммарное производство электроэнергии (ГВт·ч)



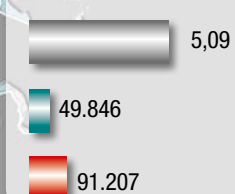
Беларусь



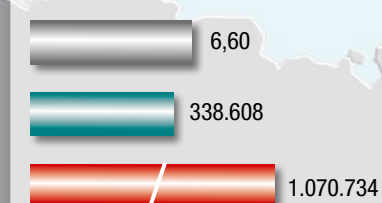
Туркменистан



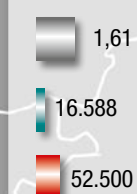
Казахстан



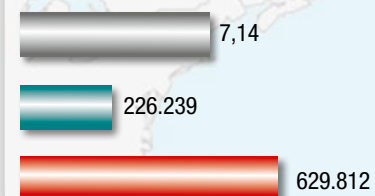
Россия



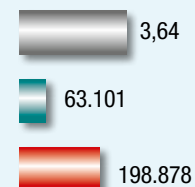
Узбекистан



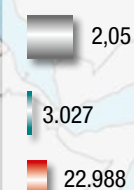
Германия



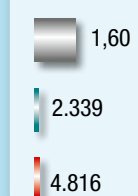
Украина



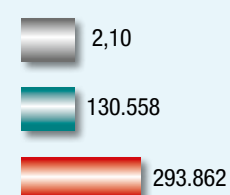
Азербайджан



Монголия



Мексика



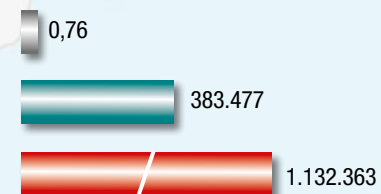
Тунис



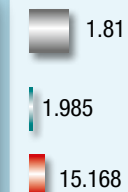
Молдова



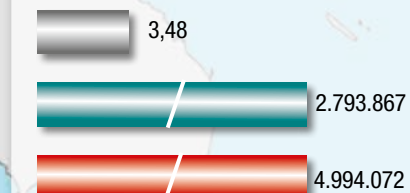
Индия



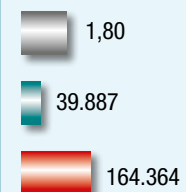
Кыргызстан



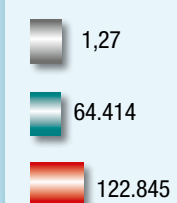
Китай



Египет



Вьетнам



Потенциал энергосбережения по-прежнему велик

Германия – лидер в области энергоэффективности производства



Федеральное правительство Германии относит повышение энергоэффективности к тем рычагам, использование которых позволит добиться кардинальных изменений в сфере потребления. Масса возможностей имеется в перерабатывающих отраслях: например, использование отработанного тепла или внедрение двигателей с высоким к.п.д. Новые возможности экономии энергии открывают горизонтальные связи при сотрудничестве между предприятиями.

Берлин. Германия является мировым лидером по эффективному использованию энергии в обрабатывающих отраслях. Это констатировал Американский совет по энергосберегающим технологиям (АСЕЕЕ). Последующие места заняли – без учёта экономических блоков типа ЕС – Италия, Китай, Франция, Япония и Великобритания.

Тем не менее, в Национальном плане действий по энергоэффективности (NAPE) Федерального правительства говорится: наблюдавшийся



в прошедшие годы прогресс и принятые меры по энергосбережению пока недостаточны для того, чтобы достичь поставленных государством целей в сфере энергоэффективности. По состоянию на конец 2014 года необходимо, в частности, сократить потребление первичной

энергии (ППЭ), как минимум, на 1.400 петаджоулей (ПДж) до 2020 года.

Однако достижение запланированных показателей зависит от того, будут ли в частном секторе устранены многочисленные барьеры, мешающие притоку необходимых инвестиций. Прежде всего, это финансовые аспекты; здесь речь идёт об инновационных моделях финансирования, открывающих новые возможности. Например, высокие транзакционные издержки часто препятствуют реализации мер, направленных на повышение энергоэффективности. Затраты на получение информации, проектные работы, процессы согласования и принятия решений обычно не закладываются в технико-экономическое обоснование мероприятий по повышению энергоэффективности.

К тому же, руководство часто полагает, что срок окупаемости инвестиций подобного рода слишком велик (пример из практики концерна Siemens: трансформаторы с сердечником из аморфных сплавов). Хотя в долгосрочном плане показатель внутренней рентабельности (IRR) выглядит весьма привлекательным, решающим фактором зачастую оказывается критерий быстрой окупаемости. Помимо этого, во многих случаях не удаётся мобилизовать необходимый объём капитала. Игрет свою роль и то обстоятельство, что предлагаемые технологии ещё не достигли должной зрелости или слишком дороги.

Дефицит заинтересованности у малых предприятий

Институт энергоэффективности производства (ЕЕР) при университете Штутгарта установил, что для подавляющего большинства из числа опрошенных им малых и микропредприятий инвестиции в энергоэффективность пока не являются приоритетными. ЕЕР с 2012 года проводит опросы, на основе которых составляется индекс энергоэффективности. Его актуальная версия будет доступна на сайте института в середине 2015 года.

В целом немецкие политики надеются, что благодаря более эффективному использованию энергии удастся ослабить корреляцию между макроэкономическим развитием и энергопотреблением. Несмотря на продолжающийся рост экономики ППЭ к 2020 году должно упасть на 20 процентов, а к 2050 году – на 50 процентов (в качестве базового принят показатель 2008 года). Для этого эффективность конечного энергопотребления нужно повышать в среднем на 2,1 процент в год. Однако по данным второго отчёта Федерального правительства «Энергия будущего» в 2008 – 2012 гг. этот показатель был ниже целевого значения, указанного в энергетической концепции.

По данным BMWi конечное энергопотребление (КЭП) немецкой промышленности в 2013 году составило 2.600 ПДж (2012 год: 2.587). Больше половины потребления – 1.701 ПДж (2012 год: 1.665) – приходится на производство тепла для технологических процессов (без горячей воды и отопления производственных помещений). На преобразование в механическую энергию затрачено ещё 575 ПДж (в 2012 году: 569). В

качестве энергоносителя обрабатывающая промышленность в этих целях в основном использовала природный газ (2013 год: 772 ПДж; 2012: 758) и электрический ток (704 и 699 ПДж).

Хотя энергоёмкость обрабатывающей промышленности в период между 1993 и 2008 годами улучшалась, до 2013 года этот показатель оставался примерно на одном уровне и составлял в среднем около 4.695 мегаджоулей на 1.000 евро валовой добавленной стоимости. При этом и в 2008 и в 2013 годах был показан результат 4.645 мегаджоулей на 1.000 евро. А вот в использовании электрической энергии в период 2008 – 2013 годов промышленность Германии добилась более весомых результатов (снижение с 1.504 до 1.444 мегаджоулей на 1.000 евро).

На первый план выходит использование отработанного тепла

Эксперты утверждают, что использование отработанного в промышленных процессах тепла таит в себе громадный и пока неиспользуемый потенциал повышения энергоэффективности. Так, рекуперация тепла из воздуха, используемого для отопления зданий, позволяет сократить расходы на отопление на 20-30 процентов, использование отработанного тепла в типографии приводит даже к положительному тепловому балансу.

Часто использование отработанного тепла на первый взгляд кажется экономически неоправданным, однако точные калькуляции говорят об обратном. Опыт показывает, что такое использование почти всегда оказывается выгодным, если тепло требуется на нескольких этапах технологического процесса. Очень часто такая ситуация наблюдается и в других случаях, например, при возведении металлоконструкций, на фабриках химистики и фабриках-прачечных, в хлебобулочном производстве. Имеется целый ряд возможностей для извлечения тепла из воздуха, жидкостей или из машин и агрегатов. Это, в том числе, размещение теплообменников в системе вентиляции, забор тепла из холодильных агрегатов, переоснащение систем кондиционирования воздуха и охлаждения воды, а также отвод воздуха из «перегретых» помещений.

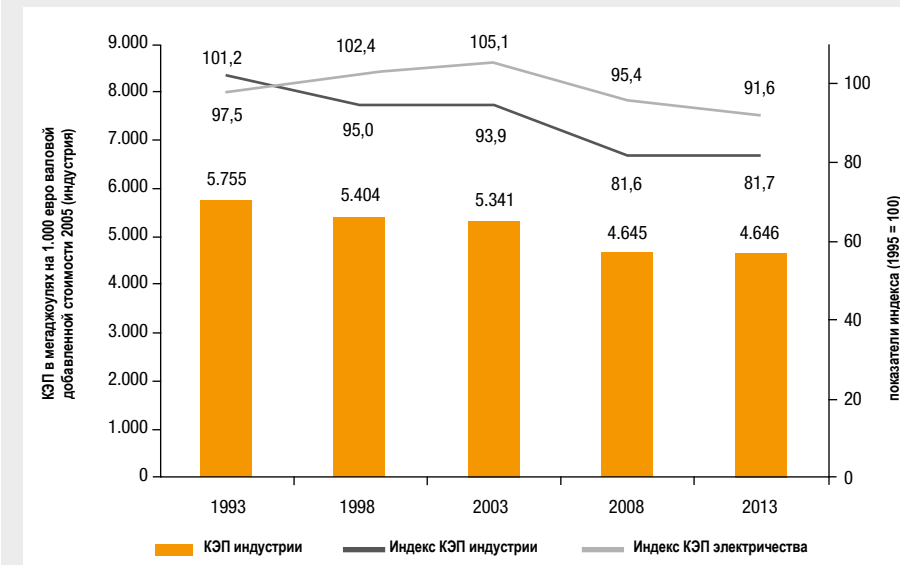
Во многих случаях заметный результат даёт приобретение нового оборудования. Так, насосы и электромоторы нового поколения работают на 40 процентов эффективнее. Практически на всех промышленных предприятиях используются электродвигатели. Эксперты убеждены в том, что большинство из них потребляют «слишком много» электроэнергии, поскольку в эксплуатации по-прежнему находятся старые двигатели с неэффективной скоростью враще-

Потребление первичной энергии в Германии в период 2008 – 2014 гг. [в петаджоулях; выход продукции (в евро/гигаджоулях)]

	2008	2010	2012	2014
Всего	14.380	14.217	13.447	13.077
• с учётом температурного коэффициента	14.487	13.946	13.550	13.566
выход продукции	182	181	199	208
• с учётом температурного коэффициента	181	184	198	202

Источники: Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen, BMWi - Zahlen und Fakten, Energiedaten, 2015

Динамика энергоёмкости в период 1993 – 2013 гг.



Примечание: Энергоёмкость рассчитывается как объём конечного энергопотребления (КЭП) в мегаджоулях на 1.000 евро валовой добавленной стоимости.


Источник: BMWi - Zahlen und Fakten, Energiedaten, 2014

ния или устаревшей системой переключения числа оборотов.

Прогресс достигается при оживлении конъюнктуры

Ощутимые сдвиги в сфере энергоэффективности наблюдаются, как правило, во времена бурного роста производства, когда вводятся в эксплуатацию многочисленные новые промышленные установки. Благодаря этому повышается средний показатель энергоэффективности основных фондов. Однако в ближайшем будущем Германию ждёт скорее стагнация в большинстве отраслей, производящих энергоёмкую продукцию. Соответственно, в ходе реинвестирования средств лишь малая их доля идёт на создание новых производственных мощностей. Поэтому эффективность повышается в основном за счёт модернизации уже эксплуатируемых установок, — говорится в исследовании IREES Fraunhofer.

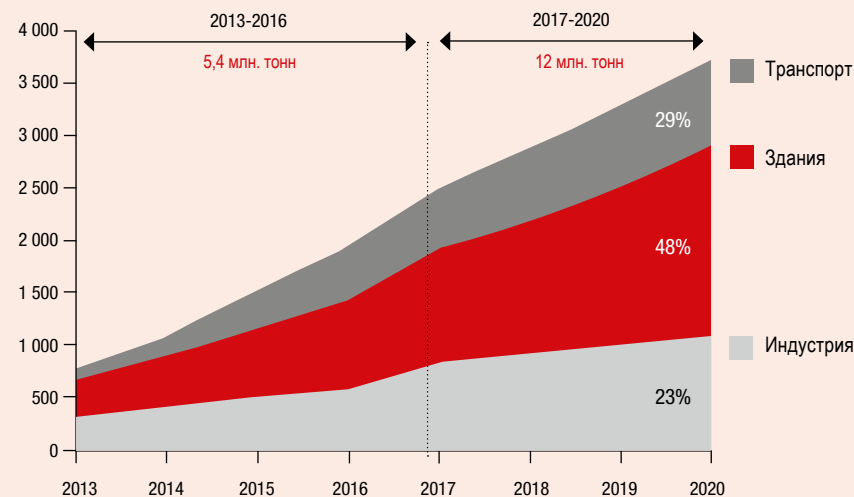
Исследователи считают, что в период до 2035 года в энергоёмких отраслях промышленности технически возможно сбережение 49 ПДж электроэнергии и до 214 ПДж топлива. Этот потенциал, по мнению учёных, экономика в состоянии использовать. Хорошие перспективы открываются благодаря применению лучших имеющихся технологий, модерниза-



Вьетнам: По оценкам экспертов спрос на энергию будет расти на 10 процентов в год. Дeregуляция и постоянно увеличивающийся дефицит госбюджета за счет субсидий на энергию побуждают частное предпринимательство делать ставку на опыт немецких компаний в области энергоэффективности, покупая немецкую продукцию и услуги. Растущие цены и ограничения на снабжение энергией, а также более строгие экологические предписания делают экономное потребление энергии всё более важным. Эксперты оценивают потенциал экономии энергии в промышленности в минимум 10-30 процентов. Системы энергоменеджмента, сертификации и их внедрение в предприятия станут в будущем обязательными для предприятий с высоким расходом энергии.

Источник: Экспортная инициатива по энергосбережению

Тунис: экономия энергии по секторам



36 процентов от общего потребления энергии в Тунисе приходится на долю индустрии. Ровно 60 процентов от этой энергии расходуют секторы машиностроения, керамики и стеклопроизводства. На период с 2010 по 2030 гг. потенциал экономии энергии в индустрии оценивается в ровно 18 млн. тонн нефтяного эквивалента.

Источник: ANME / Экспортная инициатива по энергосбережению

ции производственных процессов, а также при использовании отработанного тепла.

Что касается лучших технологий, то Федеральная служба окружающей среды выпускает на уровне ЕС бюллетени с детальной характеристикой таких технологий по отраслям, от переработки отходов до производства цемента, извести и окиси магния. Один из таких бюллетеней целиком посвящён вопросам энергоэффективности.

Международная премия Energy Efficiency Awards

Для того, чтобы поддержать усилия отдельных компаний, Германское энергетическое агентство (dena) в рамках инициативы «Энергоэффективность» ежегодно присуждает международную премию Energy Efficiency Awards. Так, в 2014 году в число лауреатов премии dena вошла компания Aluminium Norf GmbH. Награды она удостоилась за внедрение технологии, при которой алюминиевая лента после вальцовки обрабатывается без дополнительного нагревания. Это происходит в специальной печи для отжига с предварительным подогревом защитного газа. Термическое состояние каждой алюминиевой полосы, а также энергетически идеальная эксплуатация печей и отдельных горелок контролируется компьютерными программами. Это дало возможность уменьшить количество горелок. Новая технология позволила сократить энергопотреб-

ление на производстве на 30,8 млн. кВт·ч в год. Суммарный объём инвестиций достиг 7,6 млн. евро, рентабельность вложенного капитала составила примерно 11 процентов. При использовании старой технологии отвальцованная алюминиевая лента подвергалась охлаждению до 60°C, а затем вновь нагревалась до температуры отжига в 480°C.

Этот международный конкурс проходит под патронатом федерального министра экономики Зигмара Габриэля, денежный эквивалент премии составляет 30.000 евро. Подробности, в том числе, электронный формуляр заявки на участие и описание новаций-победителей конкурса в 2007 – 2013 гг., на сайте dena: www.EnergyEfficiencyAward.de

Девиз: экономия внутри сетевых структур

Если дела пойдут так, как того хотят представители бизнеса и федеральное правительство, то к 2020 году примерно 500 сетевых структур внесут важный вклад в повышение энергоэффективности промышленности, торговли и МСБ. В «энергоэффективную сеть» входят от 8 до 15 предприятий. На первом этапе изучения потенциала энергосбережения опытный консультант знакомит участников с имеющимися возможностями. Затем формулируются цели энергосбережения для каждой компании-участника. Сетевая структура в целом также определяет целевые показатели на период сотрудниче-

ства. При реализации согласованной программы действий регулярно проводится обмен мнениями и идеями между сотрудниками компаний.

Стартовавшая в декабре 2014 года инициатива использует опыт, наработанный в ходе пилотного проекта, в котором участвовали 30 таких структур (примерно 370 предприятий, тративших на энергоснабжение от 150.000 до 50 млн. евро в год). Важным элементом этой совместной деятельности было повышение

энергоэффективности многоцелевых (универсальных) технологий, таких как использование сжатого воздуха, производство и распределение тепла/холода, электроприводы, освещение, использование отработанного тепла. Пилотный проект шел с 2008 по 2014 год. Заключительный отчет ожидается в 2015 году. Однако уже известно, что компания-участник пилотного проекта в среднем инвестировала 600.000 евро, расходы на оплату энергии сократились в среднем на 180.000 евро в год, внут-

ренняя рентабельность инвестиций составила около 30 процентов. ■

Полная версия на сайте www.gtai.de



Зигмунд Эллерман – старший менеджер агентства «Germany Trade & Invest» (GTAI) в сфере мониторинга рынка Германии – занимается в Берлине общим и отраслевым анализом немецкой экономики. Ранее он работал в офисах зарубежных миссий GTAI в Лиме, Лос-Анджелесе, Каракасе и Сантьяго (Чили).

Энергоэффективность Лидер экспорта «made in Germany»



Экспортная инициатива BMWi по энергосбережению помогает немецким компаниям выйти на зарубежные рынки – и тем самым вносит свой вклад во всемирный переход на альтернативные источники энергии. Одновременно эта программа выгодна и бизнесменам и новаторам из-за рубежа – например, при установлении контактов с партнёрами и предприятиями из Германии.

Неослабевающий спрос на сырьё и стабильно высокие цены на ископаемые энергоносители на мировом рынке заставили многие страны задуматься. Всё больше правительств, представителей власти и коммерче-

Среди конкурентов на международном рынке решений по энергосбережению ведущую роль играют немецкие компании.

ских предприятий осознают, что энергосберегающие технологии снижают зависимость от ископаемых ресурсов, способствуют защите климата и помогают в долгосрочной перспективе уменьшить затраты. Поэтому во многих странах мира растёт интерес к продукции, ноу-хау и услугам в области энергосбережения.

Среди конкурентов на международном рынке решений по энергосбережению ведущую роль играют немецкие компании. При этом лидерами зачастую являются типичные для экономики Германии малые и средние предприятия. Их ноу-хау помогает выявить энергозатраты

в промышленности и коммерческой деятельности, проанализировать их и разработать меры повышения эффек-

тивности использования энергии. Инновационные технологии и продукция позволяют улучшить станки и сооружения с энергетической точки зрения, снизить энергопотребление и тем самым уменьшить производственные расходы.

Экспортная инициатива BMWi «Energy Efficiency made in Germany» (Энергоэффективность – сделано в Германии) способствует налаживанию международных отношений между Германией и многими странами мира. Поощряется международный обмен знаниями и технологиями, а также информацией и опытом с немецкими экспертами в области политики, экономики и науки. При этом зарубежным партнёрам

немалую пользу приносит обширная сеть контактов с немецкими поставщиками в сфере энергоэффективности с основным акцентом – здания, промышленность, транспорт, а также производство и распределение энергии.

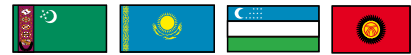
Специалисты из-за рубежа, принимающие ответственные решения и содействующие продвижению инновационных технологий, получают в ознакомительных поездках по Германии на месте представление о преимуществах энергосберегающих технологий. Посещение энергоэффективных заводов или изучение инновационных концепций строительства может углубить и конкретизировать знания в области энергоэффективности. Беседы с представителями немецких компаний и экспертами послужат мощным стимулом для реализации собственных мер по повышению энергоэффективности.

Потребители могут получить информацию о предстоящих информационных поездках, готовящихся для их страны или региона, на сайте www.efficiency-from-germany.info/en. Кроме того, через этот сайт предприниматели могут искать немецких поставщиков услуг или продукции в области энергоэффективности и напрямую связаться с потенциальными партнёрами. ■



Гуннар Вилль – заместитель главы Офиса по реализации Экспортной инициативы BMWi по энергоэффективности и контактное лицо по региональной деятельности в Азии, Африке и Восточной Европе.

Энергоэффективность в Центральной Азии



Энергоэффективность – весьма актуальный вопрос для стран Центральной Азии. Приобрести новые знания по этой теме пожелали многие участники Программы. Семинар состоялся в столице Узбекистана Ташкенте. Живой интерес вызвала Европейская программа тренинга EUREM, предложенная вниманию руководителей компаний.

Ташкент. «Если раздаётся свист и шипение, это верный признак того, что система пневматики негерметична и в ней происходит потеря энергии. Следовательно, она нуждается в оптимизации». «Да, сжатый воздух – это чистый и надёжный энергоноситель!» – «Нет. Механизмы с электроприводом дешевле». Подобные бескомпромиссные и даже

резкие высказывания нередко можно было услышать во время семинара «Энергоэффективные технологии в промышленности». Его участниками были выпускники Программы, специалисты предприятий по производству энергии, сотрудники, отвечающие за энергоснабжение в компаниях-потребителях, а также ведущие учёные в этой сфере из Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана и Туркменистана. На семинаре они узнали, как следует проводить энергоаудит по ISO 50001, и познакомились с принципами эффективного энергосбережения и менеджмента. Большое внимание было уделено особенностям использования отдельных компонентов многоцелевых технологий в промышленных установках: где искать «пожирателей энергии» в гидравлических системах, осветительных установках, системах кондиционирования воздуха, в каких случаях имеет смысл рекуперировать тепло и т. п.

В ходе горячих дискуссий стало ясно, что уровень знаний и опыт реализации энергосберегающих мероприятий в разных странах этого

региона значительно различается, а вот энергоёмкость промышленного производства повсюду высока. Многие из них обладают внушительными запасами ископаемых энергоносителей (нефть и газ в Казахстане, Туркменистане и Узбекистане, каменный уголь в Узбекистане и Казахстане). Одновременно здесь имеются благоприятные условия для использования альтернативных источников: энергия воды и солнечная энергия в Кыргызстане (солнце светит здесь 3000 часов в году), а также энергия ветра во всех странах Центральной Азии. Однако различия состоят не только в характере природных ресурсов: страны региона находятся на различных уровнях развития, разными остаются законодательные нормы и подходы к реализации мер, направленных на повышение энергоэффективности. Передовые позиции занимает Казахстан: в 2012 году здесь был принят закон «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности», а в августе 2013 года введена программа «Энергосбережение 2020». Постановление правительства от 31 августа 2012 года регулирует порядок организации и проведения энергоаудита,

Многие из участников видят себя в роли консультантов по энергосбережению и энергоменеджерами.

ны региона находятся на различных уровнях развития, разными остаются законодательные нормы и подходы к реализации мер, направленных на повышение энергоэффективности. Передовые позиции занимает Казахстан: в 2012 году здесь был принят закон «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности», а в августе 2013 года введена программа «Энергосбережение 2020». Постановление правительства от 31 августа 2012 года регулирует порядок организации и проведения энергоаудита,

На семинаре в Ташкенте



не предписывая, однако, единой методики для этих процедур. Введение энергоменеджмента по ISO 15001 стало обязательным для предприятий, потребляющих в год более 1.500 тонн условного топлива.

В Узбекистане закон о рациональном энергопотреблении существует с 1997 года, национальный план энергоэффективности был принят в 2001 году. Узбекистан – самая многонаселённая страна Центральной Азии и крупнейший потребитель энергии в этом регионе. Однако нормы, регулирующие энергосбережение, до сих пор не приняты. При этом узбекское правительство проявляет заинтересованность в том, чтобы повышать энергоэффективность экономики: это позволит увеличить долю природного газа, идущего на экспорт. Выполняя поручение узбекского правительства,

Программа развития ООН (UNDP) и Всемирный банк в настоящее время разрабатывают стратегию «Перспектива 2030», в которой изложена концепция преобразований на основе экологически устойчивого и стабильного развития экономики страны.

Исходные инфраструктурные условия в этих странах тоже существенно различаются. Например, для Узбекистана, где проходила конференция, характерно то, что во многих сельских районах работают малые и средние текстильные фабрики, руководители которых готовы переходить на современные технологии. Из-за плохого состояния электросетей и оборудования электростанций часто возникают перебои в электроснабжении. Во этих регионах зачастую отсутствует газоснабжение.

Поэтому инвестиционные решения принимаются с учётом множества критериев, и ограничиваться лишь важнейшим в Германии критерием эффективности инвестиций (ROI) в подобных случаях было бы неправильно. Ни в Казахстане, ни в Узбекистане не существует налоговых льгот, поощряющих инвестиции. Поэтому срок окупаемости вложений не может быть сокращён благодаря налоговым послаблениям. К тому же государство искусственно тормозит рост тарифов на электроэнергию, чтобы не вызвать недовольство населения в период экономических реформ. Это обстоятельство также способствует тому, что необходимость экономии электроэнергии не является очевидной. Отсутствие стимулов к инвестированию в энергоэффективность является одной из важнейших причин того, что конкретные проекты в этой сфере до сих пор если и были реализованы, то лишь в рамках проектов ЕС и других подобных программ. Другой причиной является отсутствие местных специалистов по новым технологиям.

Особый интерес работники руководящего звена из государств Центральной Азии проявили к Европейской программе тренинга энергоэффективности (EUREM), в которой участвуют уже 30 стран. В Германии обучение по этой программе предлагают несколько региональных ТПП. Обучение проводится в течение девяти месяцев. Содержание разбито на 160 модулей, посвящённых различным техническим и экономическим аспектам энергоэффективности: энергосберегающие технологии, проведение энергоаудита, внедрение системы энергоменеджмента на предприятии. Выполнение участником программы проектного задания на предприятии, где он работает, подтверждает его умение применять полученные знания на практике.

Очень быстро участники семинара пришли к выводу: «Обучение по этой программе даёт необходимые технические, экономические и специальные знания не только специалистам, ответственным за энергосбережение на предприятиях, но и консультантам по вопросам энергоэффективности».

В рамках тренинга казахстанский учёный Георгий Никонов из компании «GN Energy» представил разработанную и запатентованную в Казахстане технологию неразрушающего измерения температуры во время плавильных процессов, например, в доменных печах и литейных цехах. Она позволяет более точно управлять плавкой и контролировать параметры, не прекращая производственного процесса. Такая технология используется, чтобы, например, свести к минимуму толщину внутренней облицовки в доменных и плавильных печах, что даёт значительную экономию энергии. Для технической реализации казахского патента компания «GN Energy» ищет инвесторов.

Во время семинара стало ясно: живой интерес к теме «Энергоэффективность» объясняется тем, что многие из его участников видят себя в роли консультантов по энергосбережению и энергоменеджерами. ■



Катрин Керер-Бильхардт – независимый консультант по вопросам энергетики и энергоэффективности, а также выпускница программы «Fit for Business with Russia» 2008 года



Пензенские проекты по энергоэффективности



В ноябре 2013 года инженер Виктор Леонтьев прошел в Германии стажировку по специализации «Энергоэффективность на промышленных предприятиях». Параллельно он продолжал реализовывать проект на десять миллионов евро для Пензы. В настоящее время, в силу действия внешних факторов, проект заморожен. Однако кандидат технических наук Леонтьев не из тех, кто при возникновении проблем прячет голову в песок. О своей работе над уже упомянутым и другими интересными проектами он рассказал в интервью GIZ.

GIZ: Г-н Леонтьев, что привело Вас в Германию?

Виктор Леонтьев: Еще будучи участником Президентской программы в России, я разработал проект по строительству биогазовой когенерационной установки на очистных сооружениях. Основная тематика стажировки в Германии как нельзя лучше перекликалась с концепцией проекта. Помимо приобретения в Германии ценнейшего ноу-хау, я намеревался установить контакт с машиностроительным предприятием MWM из Мангейма. Баден-вюртембергцы выпускают



Виктор Леонтьев

установки для выработки тепловой и электрической энергии и пользуются очень хорошей репутацией в отрасли.

Как развивался Ваш проект до настоящего момента?

Поначалу всё шло в очень позитивном русле. В Германии наш выбор пал на MWM. После моего возвращения в Пензу мы приступили к подготовительному этапу проекта. У нас уже было «добро» от пензенской областной и муниципальной администрации и согласие на финансирование со стороны Министерства энергетики России. В течение года мы завершили составление проектной документации и приступили к планированию установки. На сегодняшний день инвестировано около одного миллиона евро. В целом же объем по проекту составляет около десяти миллионов евро, из которых три миллиона приходится на оборудование из Германии. К сожалению, не зависящие от нас внешние обстоятельства вынудили нас теперь заморозить проект. Минэнерго приостановило финансирование, а от имеющейся на текущий момент разницы курсов валют легче тоже не стало.

Получается, что стажировка Вам ничего конкретного не дала?

Нет, я бы так не сказал. Проект мы начали и уже далеко продвинулись. Как только уладится вопрос финансирования, мы его продолжим. Я в этом совершенно уверен. Кроме того мы запустили несколько других проектов, имеющих непосредственное отношение к стажировке.

Расскажите, пожалуйста, об этих проектах!

Мы начали серию образовательных проектов. Совместными с городом Пензой усилиями мы открыли исследовательский центр «Энергосбережение», который предлагает учебные курсы по энергоэффективности и энергосберегающим технологиям. Тренинги рассчитаны, например, на руководителей общественных учреждений, таких как школы или детские сады, и на промышленность. К нам могут также обращаться и частные лица. В перспективе мы планируем проведение конференций, конкурсов и олимпиад на эту тему. Специально для одного частного ВУЗа мы, совместно с исследовательским центром, разрабатываем целый курс «Энергоэффективность», основанный на системе энергоменеджмента в соответствии с международным стандартом ISO 50001 и рассчитанный на примерно 25 студентов в семестр – будущих менеджеров энергосистем. Учебная программа находится в стадии разработки. Начать обучение мы намерены уже в следующем году.

Какие у Вас еще имеются проекты?

Моё предприятие – ЗАО «Пензенская горэлектросеть» – является ведущим поставщиком электроэнергии в городе. С начала текущего года мы взяли за новую сферу деятельности и оперируем в качестве сервисной компании для сети уличного освещения. В июле город проводит тендер, в котором мы принимаем участие. У нас очень хорошие шансы на успех. В Пензе имеется 30 000 фонарей уличного освещения, которые требуют регулярного обслуживания и замены ламп. Мы хотим использовать энергосберегающие лампы от фирмы Osram. Закупочная цена на них, правда, выше, зато они долговечнее, что позволит нам сократить расходы на электроэнергию и техобслуживание. Пока идёт фаза тестирования. Кстати, о компании Osram я узнал в Германии: на одном из семинаров нам были представлены их лампы. ■

Повышение энергоэффективности сталелитейного завода



В ноябре 2013 года Немецкое энергетическое агентство dena удостоило компанию Salzgitter Flachstahl GmbH (SZFG) первой премии за энергоэффективность. Как отметило жюри, предприятие было удостоено первого приза за стратегический подход и применение ряда инновационных мер.



Турбодетандер доменного газа на доменной печи В

Зальцгиттер. Эффективное использование энергии в SZFG, являясь существенной составляющей экономики предприятия, всегда было неотъемлемой частью нашей корпоративной стратегии. Тем не менее, в 2008 году к теме энергоэффективности было решено обратиться с еще большей интенсивностью, используя более структурированный подход. В результате были приняты следующие две меры.

Энергия ветра из доменной печи

Для получения передельного чугуна SZFG использует две домны, в которых создается обратное давление около трех бар. Установка турбодетандера (газорасширительной турбины) позволяет «выиграть», т. е. регенерировать, примерно треть применяемой энергии давления. Мощность, которую SZFG удалось



Илл. 1: Новая станция разогрева чугуновозного ковша

получить с вводом в эксплуатацию турбины, составила приблизительно 60 ГВт·ч в год. Кроме того, турбодетандер используется для обслуживания отрицательного «минутного резерва». В принципе, этот метод может быть использован везде, где сброс давления газа производится переходом относительно равномерного газового потока от области повышенного к области более низкого давления.

Использование рекуперации в высокотемпературных процессах

Из домны жидкий чугун загружается в так называемые чугуновозные ковши (грузовые вагоны-чугуновозы) и транспортируется по железнодорожному пути на металлургический завод для дальнейшей обработки. Прежде чем чугуновоз после длительного техобслуживания вновь включается в производственный процесс, огнеупорная футеровка ковша должна быть доведена до рабочей температуры, составляющей приблизительно 1200 °C. В противном случае, при наполнении чаши ковша раскалённым до 1400 °C жидким чугуном, огнеупорная футеровка ковша разрушится. Поэтому на специальной станции разогрева в чашу чугуновозного ковша через отверстие горловины вводится горелка для нагрева футеровки чугуновоза. В

начале 2010 года предстояло провести масштабные работы на станции разогрева чугуновозных ковшей. Однако результаты внутренней инспекции показали, что солидный потенциал энергоэффективности может быть достигнут благодаря новой технологии разогрева горелкой, использующей рекуперацию. Так было принято решение сэкономить на ремонте и инвестировать в строительство новой станции разогрева.

На илл. 1 показана новая станция разогрева чугуновозного ковша с теплообменником (рекуператором) и оптимизированной герметизацией конструкции, различной по плотности прилегающей к горловине ковша горелке. Рекуператор забирает энергию отработанных газов и разогревает ею воздух, участвующий в процессе горения. Серия проведённых анализов показала, что новая станция разогрева даёт по сравнению со старой примерно 62 процента экономии энергии. Это соответствует приблизительно 16700 ГДж годовой экономии топлива. Помимо значительно более низкого потребления газа, почти на 60 процентов сократилось время разогрева, что даёт положительный эффект для всего производственного процесса. По словам изготовителя, нигде в мире нет сопоставимой установки для разогрева чугуновозного ковша. Секрет здесь кроется в сложной системе вытяжки и отвода отработанного газа.

Заключение

Здоровый скепсис по отношению к существующим производственным процессам и использование новых энергетических технологий уже не раз способствовали проявлению единственных в своём роде, нередко также весьма оригинальных в экономическом плане потенциалов бережливости. Для того чтобы систематически повышать энергоэффективность производства, зачастую не требуется новых законодательных установок или директив, а достаточно наличие энтузиастов и хорошо подготовленных специалистов, поддержки и желания руководства, а также рыночной среды, позволяющей делать долгосрочные инвестиции. ■



Дипломированный инженер Ральф Шапер – директор по энергетике компании Salzgitter Flachstahl GmbH – крупнейшего дочернего предприятия Salzgitter AG.



Встреча выпускников на острове Фукуок

Перспективы Соглашения о свободной торговле между Вьетнамом и ЕС



С 20 по 21 марта 2015 года на вьетнамском острове Фукуок прошла Пятая встреча выпускников Программы подготовки управленческих кадров Вьетнама. Во встрече приняло участие ровно 100 выпускников Программы, общее их число составляет уже 342 человека. Они оживленно делились своим опытом, новыми идеями и участвовали в диалоге с представителями немецкого посольства во Вьетнаме, Федерального министерства экономики и энергетики Германии, GIZ, Германо-Вьетнамской Внешнеторговой палаты и Немецкого агентства внешнеэкономической деятельности и маркетинга (GTAI) в Ханое. Особенно большой отклик среди участников форума получил доклад о возможностях, открывающихся перед вьетнамскими и европейскими компаниями, если будет подписано соглашение о свободной торговле между ЕС и Вьетнамом, переговоры по которому ведутся с 2012 года. В своём интервью GIZ референт Dr Клаудио Дорди, руководитель проекта ЕС по поддержке многосторонней торговой политики (EU-MUTRAP), поделился результатами своих исследований и рассказал о шансах соглашения о свободной торговле (ССТ).

GIZ: Dr Дорди, ЕС является крупнейшим торговым партнёром Вьетнама. Как нынче развиваются двусторонние торговые отношения?



Dr Клаудио Дорди

Dr Клаудио Дорди: В 2013 году вьетнамский экспорт составил 21,3 млрд. евро. Приблизительно четверть экспорта Вьетнама приходится на ЕС, в то время как в доле импорта страны товары из ЕС составляют 13 процентов. Со временем возрастало активное сальдо внешнеторгового баланса с Евро-союзом. С 2009 года годовой экспорт в ЕС увеличился на целых 28 процентов. Несмотря на в среднем относительно низкие ставки таможенных пошлин, обе стороны находят иные пути ограничения торговли и инвестиций. В частности это касается технических требований на импорт сельскохозяйственных и пищевых продуктов. Препятствия сохраняются также в отношении оказания поддержки торговле и инвестициям в сфере услуг, хотя в рамках ВТО Вьетнам и ЕС взяли на себя обязательство по либерализации торговли услугами. Иностранным компаниям, самостоятельно предлагающим свои услуги в определенных областях, по-прежнему сложно работать во Вьетнаме.

Вьетнам уже имеет действующие соглашения о свободной торговле со многими странами и международными экономическими объединениями. Сейчас идут переговоры о заключении такого соглашения с ЕС. В рамках проекта MUTRAP Вы анализировали возможное влияние этого соглашения на вьетнамскую экономику. Какими методами Вы пользовались?

Ввиду конфиденциальности ведущихся переговоров в распоряжении экспертов MUTRAP не было никаких официальных данных. Поэтому для прогнозирования вероятных сценариев в отношении сроков и либерализации таможенных тарифов в основу анализа мы заложили как соглашения о свободной торговле, заключенные обеими сторонами в последнее время, так и обязательства, касающиеся нетарифных торговых барьеров.

Можете ли Вы уже поделиться первыми конкретными цифрами прогноза?

Согласно нашему исследованию приток капитала и постоянное совершенствование производительности будут способствовать динамичному росту вьетнамской экономики. Мы предполагаем, что ССТ в 2025 году будет генерировать дополнительно 7-8 процентов ВВП (суммарно) – поверх тренда по темпам роста. В зависимости от различных рассчитанных сценариев (от протекционистских до либеральных), мы ожидаем, что к 2020 году экспорт Вьетнама в ЕС вырастет на 50-93 процентов, в то время как рост экспорта ЕС во Вьетнам составит около 43 процентов.

Каких отраслей это коснётся в первую очередь?

Главным образом от ССТ выиграют текстильная, швейная и обувная (TCF – textile, clothing and footwear),



Выпускник Программы Динь Тьен Дук на семинаре

а также пищевая отрасли. На долю TCF приходится 30 процентов экспорта Вьетнама, из которых половина поступает в ЕС. Благодаря ССТ вьетнамский экспорт TCF в Евро-союз до 2020 года, скорее всего, более чем удвоится. Экспорт продуктов питания в основном выиграет за счет торговли креветками и сомом. Благодаря ССТ производство фактически



«ССТ принесет моему бизнесу очень большую пользу. На семинаре я узнал именно то, что мне было нужно. Жаль только, что не хватило времени, чтобы лучше ознакомиться с практическим опытом и знаниями референта».

Винь Нгуен, председатель правления и генеральный исполнительный директор GARB Holding Ltd, участник встречи выпускников

будет расти во всех релевантных для экспорта секторах. Кроме того, согласно прогнозам исследования, значительные улучшения, в частности благодаря ССТ, произойдут в сфере двусторонней торговли услугами – особенно в области транспорта и коммуникаций. В целом рост импорта передовых технологий и эффективных услуг из ЕС имеет особое значение для Вьетнама: ведь

развитие конкуренции в сфере услуг на внутреннем рынке и улучшение качества обслуживания отечественных и зарубежных компаний будут иметь огромное влияние также и на производство.

Итак, прогнозы предсказывают существенное положительное влияние ССТ на вьетнамскую экономику. Каковы же в этой связи вызовы?

Во многих секторах роль Вьетнама почти всегда сводится к преобразованию, т.е. вьетнамские предприятия производят для крупных иностранных брендов. Оставшаяся при этом во Вьетнаме прибавочная стоимость весьма низка, а вьетнамские товары, сбываемые в Европе и на прочих рынках, лишены каких-либо отличительных особенностей или уникальных свойств. Поэтому важно

полностью использовать возможности ССТ для разработки корпоративных стратегий собственных торговых марок, чтобы обеспечить узнаваемость вьетнамских продуктов как таковых для европейского потребителя. Только тогда

вьетнамским компаниям удастся «поймать» прибавочную стоимость, возникающую после выхода продукции из предприятия и до ее прибытия на оптовые или розничные рынки Евросоюза.

Большое спасибо за беседу! ■



Хорошее настроение на встрече выпускников во Вьетнаме

В Египте дан старт постпрограммной работе



На встрече выпускников в Каире



Для участников первой конференции выпускников Программы подготовки управленческих кадров в Каире особый интерес представляла тема кадровой политики. Египетские управленцы собрались 15 и 16 апреля в Каире, чтобы обсудить результаты стажировки и обменяться мнениями о предстоящей постпрограммной работе.

Каир. В какой мере можно применить принципы кадровой политики Германии на египетских предприятиях? В ходе дискуссии, разгоревшейся во время обмена впечатлениями о поездке в Германию, мнения участников Программы быстро разделились. Однако все сошлись в том, что хорошо обученный персонал, заинтересованный в долгосрочных связях с предприятием, обеспечивает немецким компаниям серьёзные преимущества в международной конкуренции. Но как египетские МСП могут инвестировать в обучение квалифицированных рабочих и руководителей кадров, если трудовое право в Египте препятствует заключению соглашений, обязывающих специалистов оставаться на предприятии? Решением проблемы могли бы стать курсы повышения квалификации, предполагающие участие сотрудников в расходах на обучение. Так, Мохамед Эльдадил, директор и владелец металлообрабатывающей компании, принял решение о введении платного обучения на предприятии, чтобы таким образом обеспечить себе квалифицированных сотрудников. Активно обсуждался и вопрос, как можно организовать систему оплаты труда специалистов, чтобы, с одной стороны, заинтересовать их в повышении выработки, а с другой, не допустить ослабления предприятия по отношению к конкурентам. В настоящее

время средний уровень заработной платы часто настолько низок, что она покрывает расходы семьи на жизнь лишь в течение полумесяца.

Во время семинара Follow-up участники Программы 2013 и 2014 года обсуждали результаты стажировки в Германии. Они подчеркнули, что благодаря стажировке смогли получить импульсы для изменения бизнес-процессов на собственном предприятии и стали увереннее чувствовать себя в переговорах с немецкими деловыми партнёрами. Ганс-Христиан Мангельсдорф, руководитель отдела экономики и торговли посольства Германии, предложил присутствующим предпринимателям свою поддержку при возникновении трудностей в деловых отношениях с немецкими партнёрами по бизнесу. По его словам, в большинстве случаев содействие посольства способствовало принятию взаимоприемлемых решений.

Следующей важной темой конференции стала организация предстоящей постпрограммной работы. Одну задачу выпускники уже активно выполняют: во время подготовительного курса менеджеры, выезжающие на стажировку, из первых рук получают информацию по пребыванию в Германии.



Каир

Участники мероприятия живо обсуждали и другие направления будущей постпрограммной работы в Египте. В качестве первого шага они намерены создать банк данных, содержащий адреса, а также информацию о профиле предприятий всех заинтересованных в Программе управленцев.

По инициативе наиболее активных участников уже учреждена ассоциация выпускников, которая будет внесена в реестр неправительственных организаций. Ахмад Эль Банхави, руководитель проектов в Industrial Training Council (ITC), египетском партнёре Программы, приветствует это начинание ещё и потому, что зарегистрированной ассоциации ITC сможет поручить принять участие в организации подготовительных курсов. Кроме того, такая правовая форма предоставляет ITC больше возможностей для тесного сотрудничества с выпускниками в деле реализации Программы. Тема постпрограммной работы стоит и на повестке дня Германо-египетского управленческого комитета, заседание которого состоится в октябре 2015 года. Программа подготовки управленческих кадров проводится в Египте с 2012 года, за этот период 138 египетских управленцев повысили свою квалификацию в Германии. ■



Участники обсуждают результаты стажировки в Германии



Марина Крестя



Выпускники из Восточной Европы в Сороки

Сл. напр.:
Дмитри Кольчик,
Алена Марты-
нович, Надежда
Дамашкан

Выпускники из Восточной Европы объединяются



Работа с выпускниками Программы подготовки управленческих кадров из Восточной Европы вступила в новую фазу. В середине июня 2015 года около 30 активных участников Программы из Украины, а также представители ассоциаций выпускников из Беларуси и Молдовы встретились в молдавском городе Сороки, расположенном на границе с Украиной, чтобы обменяться мнениями на тему «Ассоциация выпускников как многосторонняя бизнес-платформа».

Сороки. За почти пятнадцатилетнюю историю Программы с Восточной Европой её участниками стали уже порядка 1500 управленцев и предпринимателей из Украины, Беларуси и Молдовы. Благодаря Программе открываются многообещающие пер-

спективы для немецких предприятий, которые хотят выйти на новые рынки, а среди выпускников Программы они находят специалистов и деловых партнёров. Внушительное количество участников несёт в себе серьёзный потенциал для создания

«Мысленное противопоставление» (Mental contrasting)

«Мысленное противопоставление» — это стратегия решения проблем и инструмент мотивации, разработанный психологом по мотивации Габриэлем Эттингеном. Если человек хочет успешно реализовать свои планы, необходимы положительные эмоции. Однако и трудности на пути их претворения в жизнь не должны оставаться без внимания. Цели добьётся только тот, кто обладает выдержкой. Девиз звучит так: «Не поддаваться разочарованиям, преодолевать проблемы, не отчаиваться в случае неудач». Для достижения поставленных задач одного позитивного настроя недостаточно. Если же мысленно проанализировать возможные проблемы и заблаговременно разработать стратегии их решения, трудные времена можно встретить во всеоружии. Мысленное обра-

щение к позитивным фантазиям будущего и существующим преградам помогает достижению целей, считает проф. Эттинген. Его метод «mental contrasting» объединяет различные техники, которые с помощью положительных «картинок» мобилизуют энергию, с проблемно-ориентированным мышлением, способным предвосхитить возможные опасности и заранее разработать реальные стратегии решения.

- Шаг 1:** представить будущую ситуацию наиболее позитивно и детально
- Шаг 2:** определить возможные препятствия
- Шаг 3:** как можно преодолеть препятствия или не допустить их возникновения
- Шаг 4:** решить, что делать, если потенциальное препятствие действительно возникает

горизонтальных связей и налаживания сотрудничества выпускников трёх стран, представляющих самые различные области экономики.

Двухдневный семинар выпускников в Молдове стал продолжением ряда мероприятий по развитию ассоциаций в Молдове и Беларуси, посвящённых в первую очередь темам «Институциональное развитие» и «Управление мероприятиями». Теперь участники смогли на деле проверить реальность выполнения целей, разработанных ассоциациями в течение последних лет, применив метод «мысленного противопоставления» (mental contrasting). С помощью данного метода, являющегося инструментом мотивации из области психологии (см. инфоблок), выпускники обсудили намеченные цели и стратегии и «противопоставили» их действительности. При этом они тщательно проанализировали существующие препятствия, в первую очередь возможности финансирования мероприятий и необходимые для этого человеческие ресурсы. Благодаря «мысленному противопоставлению» участникам удалось сконцентрироваться на реалистичных целях.

Таким образом были согласованы конкретные шаги, начиная с проведения совместных мероприятий и заканчивая развитием ассоциаций выпускников. На их основе выпускники Программы из Беларуси, Молдовы и Украины хотят создать многосторонние бизнес-платформы. Если с помощью данных структур завяжутся деловые контакты между предприятиями участников Программы или же с другими компаниями в различных сферах экономики в своей стране или за рубежом, это приведёт к возникновению бизнес-платформ на взаимовыгодной основе. Так возникнет ситуация, в которой выигрывают все стороны. ■

Санация малого бизнеса в период кризиса



Во время Follow-up в Баку более 30 участников Программы работали над вопросом, как с помощью основательной санации вывести среднее предприятие из кризиса. На семинаре по методике рационализации и санации предприятий, состоявшемся в конце апреля 2015 года, управленцы из Азербайджана узнали, каким образом текстильное предприятие из Восточной Германии справилось с этим вызовом.

Баку. Как удалось неконкурентно-способному среднему предприятию текстильной промышленности в течение двух-трех лет взять курс на успех в кризисной переломной ситуации? Пример текстильной фабрики из Саксонии продемонстрировал азербайджанским управленцам, как была успешно проведена рационализация и санация компании с 1990 по 1993 годы после развала ГДР. В связи с резким обесцениванием азербайджанского маната в последнее время данная тема чрезвычайно актуальна для участников.

Первый шаг на пути санации – это сравнение с конкурентами. С помощью бенчмаркинга было проведено сравнение саксонского текстильного предприятия с компанией-конкурентом из Западной Германии. Картина получилась катастрофическая. На семинаре данная ситуация была наглядно продемонстрирована на примере нескольких показателей

«Действительно интересный и удачный практический семинар, но, к сожалению, очень короткий. Повторить ещё раз, но запланировать больше времени!»

Участники семинара в Баку

по принципу «чем проще, тем лучше»: оборот на одного сотрудника, приблизительно равный параметру производительности труда, составлял лишь 1/5 по сравнению с конкурентом, себестоимость значительно превышала уровень на общегерманском рынке. В условиях социалистической плановой экономики ГДР предприятие работало исходя из расчёта «затраты плюс прибыль равны цене», так как государство обеспечивало сбыт продукции. Всё это привело к созданию сильно бюрократизированной организационной структуры и логистики, например, во внутрипроизводственных перемещениях между основным зданием и единственным красильным цехом на расстоянии 10 км. Сроки поставки, таким образом, были существенно длиннее по сравнению с аналогичным предприятием из бывшей ФРГ. Без радикальной рационализации в условиях временной поддержки государства (Попечительский приватизационный

совет – Treuhandanstalt) это предприятие неизбежно обанкротилось бы в самые короткие сроки.

Отдельные этапы реструктуризации и прикладные методы управления

Вначале эксперты маркетинга, технологии, закупок и финансов провели анализ документации (балансы, типовые договоры, структура предприятия, биография топ-менеджеров и т.д.) Затем они совместно с руководством компании провели стратегический анализ исходной ситуации с применением метода интервью.

В течение недели прошли интервью с сотрудниками разного уровня. При этом они отвечали всего на два вопроса: «1. Что хорошо и что плохо на предприятии?» и «2. Каково будущее предприятия?» На основании ответов была составлена первая часть SWOT-анализа, в частности, определены сильные (Strength) и слабые стороны (Weaknesses) предприятия, чтобы затем разработать возможные стратегии, учитывая его шансы (Opportunities) и риски (Threats) на рынке.

Компания по рыночным исследованиям по результатам заказанного анализа рынка предоставила информацию, необходимую с точки зрения рыночной ситуации. При подведении итогов интервью в ходе трёхдневного воркшопа эксперты выявили и положительные стороны предприятия и, в первую очередь, его слабые места. Главный недостаток состоял в отсутствии достаточной полноты информации и коммуникации на предприятии. На вопрос о перспективах компании рабочие и служащие в основном отвечали следующим образом: «Мы не знаем, что они там наверху хотят». Будущее фабрики находилось в состоянии неопределённости – в итоге отношение к труду у многих сотруд-

ников можно было охарактеризовать как «внутреннее увольнение». Кроме того, на предприятии господствовал принцип «ищем виновного». Один обвинял другого в неудачах. Отдел сбыта жаловался на производство. Производство упрекало отдел закупок, тот в свою очередь был недоволен финансами и т.д.

Первостепенная задача менеджмента заключалась в том, чтобы с помощью экспертов нового наблюдательного совета создать позитивный настрой. Факторы успеха предприятия, не имеющие числового выражения (soft facts) – мотивация сотрудников, их участие в процессах изменений в сочетании с новой информационной и коммуникационной политикой, развитие командной работы – должны при этом составлять 60 процентов. Таким образом они становятся более весомыми по сравнению с экономически обоснованными «жесткими факторами» (hard facts) – капиталом, оснащением оборудованием – , на долю которых должно приходиться 40 процентов.

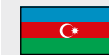
Несмотря на то, что программа сокращения затрат, разработанная топ-менеджерами с целью снижения расходов на 55 процентов в течение двух с половиной лет, привела к значительному уменьшению штатов, удалось, тем не менее, существенно улучшить настроение на предприятии и действительно создать позитивный настрой. В этом помог метод управления посредством согласования, а не указания целей (Management by Objectives), разработанный Петером Друкером.

В завершение топ-менеджеры разработали бизнес-план в качестве руководства процессами рационализации и санации. Для достижения цели потребовалось без малого три года: предприятие стало конкурентноспособным и могло быть успешно приватизировано. ■



Фред Лудольф – дипломированный экономист, свыше 25 лет преподаёт основы менеджмента и консультирует по вопросам корпоративного управления. Президент германо-российской группы компаний GOLDEX, соавтор книги «Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация» (в русском переводе вышла в свет в издательстве «ОлмаМедиаГрупп»). В период с 1990 до начала 1993 г. Лудольф был председателем наблюдательного совета и руководителем группы по приватизации вышеупомянутой текстильной фабрики в Саксонии. Группа была создана ведомством по управлению государственной собственностью бывшей ГДР «Treuhandanstalt».

Визит в Промышленный парк



В гостях на предприятии «Азертехнолайн»

Баку. Для Германии Азербайджан является самым важным экономическим партнёром на Южном Кавказе. После долгого периода ориентации на нефтяной сектор правительство Азербайджана в настоящее время всё больше и больше продвигает развитие других отраслей. На региональном уровне оно поддерживает МСП и, в частности, промышленные парки. Один такой парк посетили сотрудники GIZ из Бонна. Во время экскурсии выпускник Программы Сабухи Байрамов, специалист по внешней логистике, провел гостей по заводам основанной в 2012 году высокотехнологичной компании ООО «Азертехнолайн». Национальный лидер по производству высококачественных труб стал первым резидентом на территории «Сумгаитского Химического Промышленного Парка». Генеральный директор Эмруз Искендеров рассказал, что всего за три года удалось запустить в производство три завода, в планах еще четыре. На заводах впечатляет новейшее оборудование, в т.ч. из Германии, и продукция высокого качества. С недавнего времени здесь работают Дитмар Йене и Франк Мюллер, ведущие монтеры немецкого предприятия-производителя литейных машин Heinrich Wagner Sinto Maschinenfabrik GmbH. Они рассказали GIZ о своём опыте сотрудничества с азербайджанскими коллегами.

GIZ: Это ваш первый визит в Азербайджан?

Франк Мюллер: Да. Мой коллега тут 6 недель, а я – 8 недель.

Как Вы работаете с азербайджанскими коллегами?

Прежде всего, надо знать теоретическую и практическую подготовку каждого сотрудника, а затем, в зависимости от профессии, собирать эффективные команды. Всякое начало трудно, но все стараются достичь амбициозных целей. Коллеги очень дружелюбны и предупредительны. Тем не менее, менталитет другой, и не все задачи выполняются так, как мы к этому привыкли в Германии. Тут помогают общие цели – это хороший мотор для сотрудничества. Во время монтажных работ мы обучаем коллег, постепенно знакомим их с новой техникой, чтобы вместе добиться хорошего производства. Когда проект заканчивается, наш отдел обслуживания продолжает курировать клиентов.

Что бы Вы посоветовали немецким компаниям, которые хотят сотрудничать с азербайджанскими предприятиями?

В принципе, как только подписан договор, необходимо постоянно поддерживать существующие контакты и тем надолго сохранить взаимное доверие.

Как связаться с Вашей компанией?

Обычно через наших партнёров в регионе. В любое время можно обращаться и прямо в наш головной офис в Германии. Мы, как лидер в этой отрасли, стремимся продавать нашу продукцию на перспективном азербайджанском рынке. ■



Из собственного опыта: Фред Лудольф рассказывает о санации восточнонемецкого текстильного предприятия



Внимательные слушатели



Маркетинговые стратегии для МСП



Типичная для малых и средних предприятий ситуация: руководство фирмы отвечает за маркетинг, но ему не хватает знаний в этой сфере. Неудивительно, что тема «Маркетинговые стратегии для МСП» вызвала огромный интерес монгольских выпускников Программы. Цель воркшопа заключалась в том, чтобы привить участникам практические знания по маркетингу. В то же время необходимо подготовить управленцев к эффективному сотрудничеству с немецкими компаниями.

Улан Батор. Традиционные воркшопы или семинары по маркетингу берут обычно за основу классическую, разработанную в англо-американской экономической науке концепцию 4P (Product (товар), Price (цена), Place (распределение), Promotion (продвижение)) или же её более современные варианты. В идеале данная теория ориентирована в основном на крупные компании, имеющие в своей структуре соответствующие подразделения и определённый маркетинговый бюджет, что слабо соответствует реалиям малого и среднего биз-

неса. В странах с переходной экономикой возникают дополнительные барьеры: знания, черпаемые в западных учебниках, применимы лишь условно, так как экономические структуры находятся в зачаточном состоянии и господствуют другие условия. К тому же часто западные концепции неэффективны ввиду разницы культурных норм.

Способность налаживать кооперацию является важнейшей предпосылкой для малого и среднего бизнеса для того, чтобы находить новые пути дальнейшего развития.

С этими вызовами столкнулись тренеры консалтинговой фирмы Training Development Consulting (TDC) во время подготовки к воркшопу для выпускников из Монголии. Слишком уж разные были потребности у 22 монгольских управленцев, собравшихся 14 марта 2015 года в Улан Баторе. Дополнительную трудность представляла разная степень квалификации участников. Одно только многообразие отраслей – сельское хозяйство, сектор здравоохранения, туризм и строительство – говорит само за себя. Большинство участников представляли собой руководителей малых предприятий с численностью сотрудников менее 20 человек. Кроме прочего, они отвечают и за маркетинг на своём предприятии. При этом всего лишь один из них имел образование в сфере маркетинга.

Устранить перечисленные проблемы была призвана специально разработанная семиуровневая модель (см. инфоблок). Данная концепция применима повсеместно, правда, в зависимости от величины и структуры предприятия значение отдельных уровней может усиливаться или уменьшаться. Принципиальным является при этом осознание того, что маркетинг охватывает всё предприятие и понимается как управление компанией, ориентированное на рынок. Здесь главное – получить знания о рынке, рассматривать рынок как исходный пункт для принятия решений, а также достичь понимания собственных рыночных возможностей, в первую очередь, понимания своих клиентов и их потребностей. Для участников, таким образом, наиболее важным было уточнить функцию маркетинга на собственном предприятии.

Приоритетную роль для МСП играет второй уровень модели: рассмотреть окружение предприятия, проанализировать сильные и слабые стороны собственной компании. В сфере бизнес-администрирования разработана концепция SWOT-анализа

Семь уровней модели процесса маркетинга

- 1 Расширьте свои знания маркетинга для лучшего понимания рынка и клиентов (шансы на рынке и желания клиентов)
- 2 Проанализируйте внешнее окружение, а также сильные и слабые стороны своего предприятия (SWOT-анализ)
- 3 Сегментирование рынка и выделение целевых групп: определите круг своих клиентов
- 4 Позиционирование: определите отличительную особенность своей компании и сформулируйте предложение для своих клиентов с описанием преимуществ товара или услуг
- 5 Разработка маркетинговой программы
- 6 Составление плана по маркетингу
- 7 Реализация и контроль за выполнением плана по маркетингу

Источник: Дорис Гуттинг, TDC Deutschland, Фельдафинг

(сильные и слабые стороны, шансы и риски). О данной концепции знали лишь немногие. С помощью SWOT-анализа силами выпускников были определены исходные данные. Следующие уровни модели TDC предусматривают сегментирование рынка, выявление конкурентных преимуществ, а также создание, внедрение и контроль за выполнением маркетингового плана.

МСП должны в первую очередь проработать возможности сотрудничества с другими компаниями, положим, в качестве партнёров по сбыту или же в рамках совместных предприятий. Неуклонно возрастает роль различных форм связей (горизонтальных, вертикальных, региональных). Например, в сфере туризма

создание сети из гостиниц и других поставщиков услуг позволяет именно малым предприятиям объединить различные компетенции, а также распределить между собой затраты и риски в отношении привлекательных предложений. Способность налаживать кооперацию является важнейшей предпосылкой для малого и среднего бизнеса для того, чтобы находить новые пути дальнейшего развития.

Всё большее значение придаётся виртуальному маркетингу. Социальные медиа уже получили широкое распространение в Монголии и одновременно предоставляют хорошую возможность для малых и средних предприятий использовать современные технологии, не требующие больших затрат. К примеру, социальные медиа можно применять для рекламных кампаний, а интернет-страница может служить современной «визитной карточкой» компании (на эту тему см. также статью в выпуске 2-2014).



Андреа фон Гляйхенштайн, TDC Deutschland, доцент, на протяжении десятилетий сотрудничает с обществом GIZ, с «Engagement Global» и торгово-промышленными палатами. Она готовит участников проектов к сотрудничеству с немецкими компаниями, курирует их на местах, а также обучает будущих или бывших участников в их родных странах.



Др Дорис Гуттинг, партнёр по кооперации с TDC Deutschland, обладает компетенциями в сфере менеджмента и маркетинга. В 2008 - 2010 годах проф. Гуттинг разрабатывала концепции различных тренингов для GIZ (ранее InWEnt), а затем руководила их проведением.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров
Выпуск 6 / 2015

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

Ответственные за выпуск:
Кристина Отто, Даниэль Штрубе

Редакторы:
Наталья Астрин (ответственный редактор), Ян Лёхер, Др Герд Шимански-Гайер, Даниэль Штрубе

Оформление:
Diamond media GmbH, Мириа де Фогт

В подготовке выпуска участвовали:
Карин Вебер, Тобиас Кнуббен, Татьяна Кюнеманн, Анжела Леке, Людмила Метцдорф, Юлия Мюллер, Гидо Райнш, Давид Фукс, Жаои Цуй, Омар Шарифи, Кристине Юнг

Авторы фотографий:
Аппарат Президента Кыргызской Республики (с.5), Ганновская выставка (с.8), Евгения Горобец (с.39), Тобиас Кнуббен (с.45), Елена Крумхольц (с.53), Ян Лёхер (с.3/9), Людмила Метцдорф (с.46), Юлия Мюллер (с.26), Шихмурат Овезов (с.54), Рания Ораби (с.44), Правительство ФРГ / Гидо Бергманн (с.4), ТПП Мексики (с.18/19), Ральф Ханзен (с.8/9), Сабина Хармсен (с.51), Томас Штарке (с.13), Кристине Юнг (с.6), Akademie International (с.7/25), EAWB (с.22/23), Fotolia (с.1/2/3/27/28/34/40/44/55/58), INK München (с.14), Kubinska & Hofmann (с.1), picture alliance/Cultura RF (с.38), Salzgitter Flachstahl GmbH (с.41), Shutterstock (с.10/16/24/25/48/52/56), TDC Deutschland (с.49), WAK (с.11)

Перевод (русское издание):
Юрий Алексеев, Наталья Астрин, Вера Гармаш, Наталья Сафронова, Руна Хаммершмитт, Армен Хованнисян, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):
Пол Лэдло, Томас Свайнхард, Сара Смитсон-Комптон, Джоэнн Чапман-Розе, Нора Шмидт, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:
2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:
июль 2015 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:
30 сентября 2015 г.

Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимальную тщательную подготовку издания, ответственность 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

Казахстанский машиностроитель внедряет немецкое ноу-хау



«Германия – мировой лидер в машиностроении и обработке металлов. Посетить немецкие предприятия, увидеть новые технологии и получить ответы на мои самые наболевшие вопросы – такой шанс я не хотел упустить ни в коем случае», – рассказывает Куандык Нурпеисов. Участие в Программе показало казахстанскому предпринимателю возможности более эффективного менеджмента производства и персонала.

Темиртау. Машиностроительное предприятие Куандыка Нурпеисова «Инкар-1» производит инструменты для обработки металлов, специализированную оснастку и запасные части для оборудования горнодобывающей промышленности и энергооборудования. В Германии директор «Инкар-1» посетил пять предприятий своей отрасли и был поражён, насколько открыто немецкие коллеги рассказывали о процессах производства. «Особое впечатление на меня произвела 300-летняя история Doerrenberg Edelstahl GmbH. Стратегическое развитие и планирование этой компании побудили меня целенаправленно заняться будущим моего собственного предприятия. Особенно мне хотелось бы приравнять наши условия труда, техническое оборудование и инфраструктуру к немецким стандартам», – говорит Нурпеисов.

Посетив Klaus Kuhn Edelstahlgießerei GmbH в городе Радеформвальд, машиностроитель из Темиртау ознакомился не только с инновационной технологией термической обработки металлов, делающей инструменты и оснастку существовать долговечнее. На этом предприятии Нурпеисов нашёл ответ на сложный вопрос – как оценивать эффективность работы отдельных сотрудников. Теперь он регистрирует производительность труда и качества выполненной работы каждого рабочего с помощью специальной компьютерной программы, выделяя её в сектора различного цвета. Цвет определяет размер индивидуальной премии в конце месяца. Сотрудники, по словам Нур-

пеисова, хорошо приняли эту ясную систему, и она повысила мотивацию коллектива. «Естественно, задача каждого предприятия в первую очередь работать прибыльно. Однако я хотел бы обеспечить моим сотрудникам оптимальные условия труда и хорошие шансы сделать карьеру».

При посещении Diesing Walzwerktechnik GmbH в Энгельс-

«Я активно пользуюсь опытом и контактами из Германии – как при закупках, при изменении структуры рабочих процессов, так и в управлении кадрами».

кирхене выпускник Программы увидел, как оптимально управляют производственными процессами. Как рассчитывают израсходованный материал, как наиболее эффективно

регистрируют данные по готовой продукции. Внедрив увиденные там методы, Нурпеисов значительно повысил качество производства, сократил время между запросом клиента и ответным коммерческим предложением, что привлекло целый ряд новых клиентов. Сегодня «Инкар-1» вошёл в число предпочтительных поставщиков запасных частей для АО «АрселорМиттал Темиртау», одного



Куандык Нурпеисов

из крупнейших металлургических концернов Казахстана. Также Нурпеисов смог заключить договоры о поставках с ещё двумя концернами – Eurasian Natural Resources Corporation (ENRC) и KAZ Minerals PLC. Уже в 2012 году, в год стажировки, «Инкар-1» повысил свой объём продаж на 70 процентов и создал 15 новых рабочих мест.

Успехи Нурпеисова стали широко известны в отрасли. Именно поэтому компания «МеталлургРемонт» обратилась к выпускнику Программы с предложением модернизировать свои производственные процессы. В результате было образовано новое предприятие «Завод КазАрматура», специализирующееся на производстве запорной арматуры высокого давления. Под руководством Нурпеисова парк оборудования значительно расширился – завод приобрёл фрезерный станок и два станка с компьютеризированной системой управления (ЧПУ) немецкой компании Deckel Maho Pfronten GmbH. В выборе оборудования Нурпеисову помогли немецкие коллеги, с которыми он познакомился во время стажировки. В 2014 году – в рамках празднования десятилетнего юбилея Программы в Казахстане – проект удостоился первой премии BMWi за лучший кооперационный проект (см. выпуск 2/2014). Жюри подчеркнуло значительную пользу от стажировки в Германии для казахского предприятия, высокие требования к внедрению полученного опыта и, конечно, успешное сотрудничество с немецкими фирмами. 10 июня 2015 года немецкие и казахстанские члены двусторонней правительственной рабочей группы по торговле и инвестициям побывали в Темиртау, чтобы лично убедиться во впечатляющих результатах стажировки. ■



Полезными контактами с Китаем Сабина Хармсен и Шао Чжэн Линь-Юлих обзавелись ещё задолго до своей поездки в КНР в ноябре 2014 года

Полезные связи в «Поднебесной»



Одна родом из Китая, а её партнёр по бизнесу много лет прожила в Азии. У Шао Чжэн Линь-Юлих и Сабины Хармсен прекрасные связи с «Поднебесной». Этим теперь смогут воспользоваться и клиенты их новой совместной компании.

Тройсдорф / Бонн. Тому, кто собирается сотрудничать с китайскими предпринимателями, не следует сразу, при первой же встрече, говорить о деньгах. И если кто-то полагает, что сможет найти партнёров в Китае через Интернет, то его, скорее всего, ждёт разочарование. «Китайцы делают бизнес только с теми, с кем они лично знакомы», – говорит Сабина Хармсен. – Первый делом важна взаимная симпатия и доверие, что гораздо ценнее цифр». Посредничеством в поиске деловых партнёров на Дальнем Востоке жительница Тройсдорфа занимается на профессиональной основе вместе с Шао Чжэн Линь-Юлих, её бизнес-партнёром из Бонна.

Впервые женщины встретились два года назад: одна из них – китаянка из Гуанчжоу, что на юге необъятной страны, а другая – из Тройсдорфа неподалеку от Бонна – дипломированный специалист в сфере экономики и организации производства, с академическими знаниями китайского и индонезийского языков, с многолетним опытом жизни и работы в Ки-

тае, Вьетнаме, Гонконге и Бангкоке. В ходе своей поездки в ноябре 2014 года на финансируемую правительством Китая и организованную совместно с обществом GIZ стажировку, проходившую под лозунгом «Fit for Business with China» («Как вести бизнес с Китаем»), предприимчивые дамы приняли решение поставить свою деятельность на новую деловую основу.

«Китайцы делают бизнес только с теми, с кем они лично знакомы».

«Уже на третий день стажировки нам стало ясно: потенциал у нас имеется», – вспоминают партнёрши. Клиентами учрежденного в январе 2015 года товарищества Asia Industrial Management Harmsen + Lin-Jülich GbR в Бонне должны были стать средние предприятия из Германии, чьи владельцы желают наладить в Китае не только производство, но и, что ещё важнее, сбыт продукции. «В Германии рынок уже

насыщен», – говорит Линь-Юлих, которой принадлежит магазин оптики и электроники в Бонне. Есть немало поставщиков, например, в автомобильной промышленности, стремящихся выйти на китайский рынок. «Наш козырь – это способность найти им нужных партнёров на местах». Опасения по поводу якобы уже упущенного момента – а такое обоем бизнес-леди приходится слышать на переговорах довольно часто – лишены, как они уверяют, какого-либо основания. «Очень удачное время – именно сейчас», – уверяют обе предпринимательницы. С покупательной способностью китайцев растёт и их внутренний рынок. Для того, чтобы ярлык «Сделано в Китае» больше не расценивался как низкосортная продукция, страна намерена «в срочном порядке» избавиться от имиджа фабрики дешёвого ширпотреба планеты. «Немецкие предприниматели имеют отменную репутацию в КНР», – констатируют Хармсен и Линь-Юлих. Они считают себя способными избавить своих клиентов от опасений за патенты или хищение идей. Кроме того, правительством КНР принят закон, усиливающий защиту интеллектуальной собственности. В стране действуют три арбитражных суда, занимающиеся исключительно разрешением споров. «В настоящее время существует достаточно средств и методов, позволяющих обезопасить себя», – добавляют предпринимательницы.

Asia Industrial Management Harmsen + Lin-Jülich предлагает своим клиентам не только доступ к обширной сети своих контактов. Подготовка к первым переговорам призвана, например, помочь избежать возможных оплошностей. До «нужной кондиции» доводятся также и сотрудники компании. «Для китайских бизнесменов это уже давно пройденный этап, – отмечают Хармсен и Линь-Юлих, говоря о продвинутой партнёрств. – Первое поколение, в своё время поставившее на ноги действующий бизнес, сегодня уже вышло на пенсионную прямую. Их преемники – современные и открытые менеджеры, получившие образование в США и Европе». ■

Источник: газета «Kölner Stadt-Anzeiger», 12.01.2015 (сокращённая версия)

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Немецкая техника для текстильной промышленности Узбекистана



Текстильная и швейная промышленность остаётся важнейшей отраслью для иностранных инвестиций и коопераций в Узбекистане. Этому способствуют и инициированные государством программы модернизации лёгкой промышленности страны. Именно поэтому Шахзода Эгамбердиева, работающая на узбекской госслужбе, приехала в Германию.

Ташкент. Вполне конкретные цели поставила себе Шахзода Эгамбердиева на время своей стажировки в Южной Германии. Выпускница Программы работает в государственной компании «Узбекнгилсанонат», основанной на базе бывшего Министерства лёгкой и текстильной промышленности Узбекистана. В обязанности Эгамбердиевой входит установление деловых контактов между тремя сотнями узбекских текстильных предприятий и иностранными фирмами. Именно это и было самым важным для неё на стажировке в Германии: привлечение инвестиций в узбекскую текстильную отрасль, поиск новых партнёров среди немецких предприятий и развитие существующих связей.

Приняв участие в Программе, Эгамбердиева рассчитывала получить как методическую, так и практическую поддержку в решении своих задач. В частности, участница Программы хотела понять немецкую деловую культуру и стратегию ведения международных переговоров, чтобы быть готовой к предстоящим встречам с потенциальными немецкими инвесторами. С одним из ярких примеров открытой деловой коммуникации она столкнулась уже в самом начале стажировки: «В азиатских

странах не принято выражать своё мнение прямо. Даже если предложение интереса не представляет, беседу не прекращают. Когда я в первый раз в деловой беседе услышала фразу «Спасибо, меня это не интересует», это было для меня очень необычно», — рассказывает Эгамбердиева. После семинаров по межкультурной коммуникации она больше не поразилась такой реакции. Напротив, сегодня выпускница Программы убеждена в эффективности этой стратегии. Её тогдашний «прямолинейный» собеседник был представителем семейного предприятия, работающего



«Программа – это неповторимая возможность познакомиться с немецкой деловой культурой и найти новых деловых партнёров».

регионально и не собирающегося выводить производство за границу. Большая часть посещений других предприятий прошли гораздо более успешно. Например, дистрибьютор тканей из Зауерланда заинтересовался импортом узбекских текстильных продуктов в Германию и заказал пробную партию.

В последние годы текстильная промышленность Узбекистана возрождает свои многовековые традиции. При поддержке государственных программ создаётся много новых предприятий, существующие производства находятся в процессе модернизации. И те и другие крайне нуждаются в новом эффективном оборудовании. И здесь Эгамбердиева является надёжным партнёром узбекских фирм, консультируя их в выборе техники и оборудования. Чтобы своими глазами увидеть новинки немецкой техники, выпускница Программы побывала на производстве текстильного оборудования компаний Tetrot GmbH в Хемнице и Trützschler Group в Мёнхен-

гладбахе. Оба предприятия имеют представительства в Узбекистане и оснастили своей техникой ряд фабрик страны. В целом узбекские текстильные предприятия, начиная с 2013 года, закупили машин и оборудования на несколько миллионов евро. Кроме того, с компанией Tetrot GmbH идут переговоры о поставке оборудования для строящегося текстильного предприятия в Узбекистане.

«Эта Программа является неповторимой возможностью познакомиться с немецкой деловой культурой и найти новых деловых партнёров», — говорит Эгамбердиева. Её совет новым участникам: «Будьте целеустремлёнными — речь идёт о Вашем будущем!» ■

Германо-российское сотрудничество в области эстетической медицины



Когда Елене Крумхольц задают вопрос, немецкая ли она предпринимательница или российская, она на какое-то мгновение задумывается. Ведь определиться тут непросто: настолько крепко она, сама из России, связана с обеими странами и их рынками.

Франкфурт / Москва. Елена Крумхольц изучала физику и медицину в Екатеринбурге. Переехав в Германию, несколько лет занималась сбытом медицинских и косметических продуктов, пока в 2011 году не открыла своё дело. NeoVital Institut специализируется на эстетической медицине и уходом за кожей. Применяемые здесь знания и методы Крумхольц приобрела на международных тренингах по повышению квалификации. Круг её клиентов тоже международный: 70 процентов имеют русские корни. Бизнес в Германии продвигается хорошо. За открытием частной косметологической клиники во Франкфурте-на-Майне последовали филиалы в Ханау, Баден-Бадене и Оффенбахе.

В июле 2013 года Крумхольц вместе со своей коллегой Эммой Витт участвовала в программе «Fit for Business with Russia» («Как вести бизнес с Россией») в Санкт-Петербурге. «Моя цель состояла в том,

очень помогла. Ведь будучи частным лицом, заполучить соответствующие контакты на определенном уровне практически нереально», — призналась предпринимательница.

Крумхольц довольна результатами своей стажировки. С тех пор не прошло и двух лет, а она уже добилась значительных успехов. В декабре 2014 года открылся новый филиал в центре Москвы. Сейчас в процессе учреждения находится общая клиника с отделением дерматологии (также в Москве). Еще один филиал запланирован во Владимире. По этому вопросу в настоящее время ведутся переговоры с российскими деловыми партнёрами. В долгосрочной перспективе Крумхольц намерена превратить NeoVital в сеть и обеспечить её рост на франшизной основе.

После участия в Программе предпринимательница разработала еще одно направление бизнеса — Академию NeoVital. Раз в месяц она вы-

летает в Москву и в тесном сотрудничестве со специализированным центром эстетической медицины проводит два-три семинара с участием почти сотни врачей. Она ведет курсы также во Владимире и в Минеральных Водах. Кроме того, она ежемесячно приглашает врачей на недельный курс повышения квалификации в Германии и обучение современным методам эстетической обработки кожи с использованием немецких и европейских продуктов. Курсы завершаются выдачей немецкого сертификата. Некоторые из врачей открывшегося в 2014 году в Санкт-Петербурге нового Немецкого медицинского центра (German Medical Center) также прошли курсы повышения квалификации у Крумхольц.

Несмотря на то, что косметологические услуги и продукты не подпадают под санкции, общая экономическая ситуация в России всё-таки сказалась и на бизнесе участницы. «Раньше мои семинары были переполнены. А с начала кризиса на них записывается меньше участников», — отмечает Крумхольц. Тем не менее, Россия остаётся одним из главных рынков для предпринимательницы из Гессена — уже в сентябре 2015 года она собирается открыть свои филиалы в Цюрихе и Шанхае. «Благодаря Программе я смогла расширить свой бизнес в России: Академия, филиалы, сбыт продуктов. Рынок есть!» ■



Елена Крумхольц



Шихмурат Овезов

Как увеличить оборот втрое



Если хочешь расширяться, нужно нанимать сотрудников. И учиться делегировать. Это, говорит Шихмурат Овезов, два важнейших урока, усвоенных им в Германии.

Ашхабад. 36-летний инженер Шихмурат Овезов с 2012 года предлагает свои услуги в нефтегазовой промышленности. В 2013 году он выиграл тендер, что не только открыло ему широкие перспективы, но и выявило пределы его предпринимательского ноу-хау. Последующие три года он отвечал за очистку буровых растворов от шламов по поручению Petronas — малайзийского нефтяного концерна, добывающего нефть и газ в Туркменистане и являющегося одним из крупнейших зарубежных инвесторов в стране. За это Овезов получил около 1,5 миллионов евро. Это хорошие деньги, много работы и большая ответственность для молодого предпринимателя, который до этого работал всегда один или на пару с супругой.

«Для этого проекта у меня было недостаточно знаний в области менеджмента. Я не знал, как подбирать сотрудников и распределять задачи, я ведь еще никогда никого не нанимал», — рассказывает Овезов. Решив

получить необходимые знания в Германии, он в 2013 году отправился по Программе подготовки управленческих кадров на стажировку в Дрезден. «Программа очень сильно помогла мне в расширении предприятия», — рассказывает Овезов. На него уже работает 14 человек, а годовой оборот составляет 835 000 евро. Через год проект для компании Petronas завершится. Но это не тревожит бизнесмена. Он

выполнил своё «домашнее задание» и занялся диверсификацией деятельности своей компании. «Класть все яйца в одну корзину опасно. Нефтегазовая отрасль подвержена колебаниям цен, и можно в один момент потерять всё», — отмечает предусмотрительный инженер, который чувствует ответственность за своих подчиненных: «Сложно найти хороших людей. И нужно беречь тех, кто уже работает у тебя».

Поэтому он разработал новые направления деятельности. Одно из них — строительство. В 2017 году

в Ашхабаде пройдут Азиатские игры — аналог Олимпийских игр для стран Азии. Овезов получил необходимые лицензии и примет участие в строительстве прибыльных олимпийских объектов. Кроме того, совместно с партнёром он основал совместное предприятие по производству кондиционеров. Партнёр отвечает за технологическую сторону, а сам Овезов — за финансовые средства. Бизнес идёт успешно, рост за первый год составил сто процентов. Компрессоры и прочие технические устройства для кондиционеров поставляются в том числе и из Германии — компаниями GEA Bock GmbH и Bitzer GmbH. За первый хозяйственный год Овезов уже потратил на немецкую технику шестизначную сумму евро.

В будущем предприниматель намерен направить своих сотрудников в Германию для прохождения Программы подготовки управленческих кадров. «Наши инженеры — прекрасные специалисты, но им не хватает опыта работы на международном уровне. Кроме того, что касается зарубежных технологий, я в своём бизнесе хотел бы ориентироваться на Германию и Европу. Ведь теперь у меня для этого достаточно финансовых средств», — отмечает он. ■

Немецкие шасси для надёжности хода



Мингуан. Ни Хунъянь, дочь владельца автозавода Naomiao, поначалу не собиралась заниматься семейным бизнесом и ступила на учительскую стезю. Однако в середине 2012 года Ни решила занять своё место в правлении семейного предприятия, которое тогда остро нуждалось в ней как менеджере нового поколения для дальнейшего развития бизнеса. Компания Naomiao Fire Protection Technology Development насчитывает около 300 сотрудников и является ведущим китайским производителем пожарных автомашин. Фирма владеет несколькими патентами и из восточно-китайской провинции Аньхой оперирует не только на всём китайском рынке, но и обслуживает клиентов в Юго-Восточной и Центральной Азии, а также в Южной Америке.

Этот шаг был большим вызовом для Ни. Как эффективно управлять неизменно растущим штатом сотрудников? Как расширить зарубежный бизнес компании? Как повысить свою конкурентоспособность? Ответы на эти вопросы предпринимательница из Китая получила в Программе подготовки управленческих кадров. За месяц своего пребывания в Германии Ни изучила методы управления проектами, кадровыми ресурсами и качеством, а также обрела навыки в сфере межкультурных управленческих компетенций. После многочисленных семинаров и посещений немецких компаний она осознала, что, несмотря на то, что её бизнес продолжал идти своим ходом, ей следовало выстроить новую, устойчивую структуру пред-



Ни Хунъянь



приятия. Особенно большое впечатление произвели на Ни обширные возможности обучения и повышения квалификации, которые многие немецкие компании предлагают своим сотрудникам.

После завершения Программы Ни поручила одному китайскому консалтинговому агентству выявить на предприятии Naomiao недостатки в использовании рабочей силы, в производственных процессах и предложить соответствующие решения.

После анализа результатов она перекроила структуру всей компании. Предпринимательница также основала заводской учебный центр и стала регулярно проводить тренинги для своих сотрудников. В долгосрочной перспективе Ни собирается преобразовать свою компанию в акционерное общество. Она считает, что это эффективная мера против типичной «болезни» китайских семейных предприятий, которые в руках второго поколения нередко начинают нести убытки.

Программа оказалась полезной также и для текущей деятельности Naomiao. В Германии Ни посетила в общей сложности 19 предприятий. Среди них были и завод-изготовитель противопожарной техники Geisselmann Feuerwehrtechnik GmbH (GFT), и известный ав-

тозавод MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg), чьи технологии и изделия очень её заинтересовали. В ходе переговоров непосредственно на предприятиях Ни и обе немецкие компании определили возможности для сотрудничества. Всего лишь через месяц по возвращении из Германии Ни приняла в Китае представителей GFT и заключила с ними договор купли-продажи на

«Даже если бизнес продолжает идти своим ходом, следует выстроить новую, устойчивую структуру предприятия».

шестизначную сумму. Теперь, используя различные модули горелок компании GFT, Naomiao

может в условиях, близких к реальной обстановке, проводить испытания своих пожарных автомашин и быстро устранять существующие недостатки.

Поскольку ходовая часть немецких автомобилей известна своим добротным качеством, правление Naomiao решило приобрести шасси у компаний MAN и Mercedes-Benz. Пожарные автомобили с немецкими шасси сразу же обратили на себя внимание клиентов из новых рынков, например, с Ближнего Востока и из Африки, которые разместили свои заказы на сумму в несколько миллионов евро. Таким образом бизнес Ни выигрывает за счёт хорошей репутации немецких шасси — и продолжает стабильно развиваться. ■

10 правил успеха на выставке

Выставки: универсальный инструмент маркетинга и сбыта

Наконец-то! С монтажом всё-таки успели. Выставочный стенд установлен, экспонаты подключены и работают, графика развешена, да и проспекты только что доставили. Теперь можно начинать.

Вообще-то всё началось гораздо раньше — со стратегического планирования выставки специалистами по маркетингу, с целевых установок для неё, с реализации креативной части и интеграции сбыта с самого начала. Десять правил непременно должны сопровождать этот процесс — начиная с определения роли выставки-ярмарки в маркетинге и кончая её итоговым анализом.

Ярмарки — это современные рыночные площади со своими аттракционами, фокусниками и жонглёрами, своими историями и, конечно же, со спросом и предложением — то есть тем, что всегда и на всех рыночных

площадях мира отражало актуальную экономическую ситуацию. Вот только общие условия на рыночных площадях в эпоху глобальной конкуренции в последние годы резко изменились, а с ними и предложение на ярмарках мира. Всё больше экспонентов пытаются завоевать внимание посетителей всё более похожими друг на друга продуктами. Чем же тут можно ещё блеснуть или отличиться?

Взаимодействие между маркетингом и сбытом имеет решающее значение. Основу здесь составляет стратегическое планирование яр-

марки в отделе маркетинга предприятия-экспонента и сравнение инструмента «ярмарка» с другими инструментами маркетинговой коммуникации — такими как реклама, пиар (PR), спонсорство, прямой маркетинг и т.д.

Основные отличительные особенности:

- «живая» презентация (восприятие всеми органами чувств) и
- непосредственный / личный контакт (лицом к лицу)

На фоне других инструментов ярмарки сильно выделяются. Более того, они выигрывают благодаря своей многофункциональности, позволяющей достичь целый набор корпоративных, маркетинговых и сбытовых целей — начиная с имиджа и фактора узнаваемости вплоть до доли на рынке по сравнению с конкурентами. Такой подход должен оставаться в фокусе концепции участия в ярмарке. Наряду с демонстрацией уникальности продукта, интерактивными акциями, брендом или предприятием в целом большое значение имеет позиционирование стенда компании на ярмарке.

Адекватное позиционирование призвано обеспечить экспоненту его четкую идентификацию в зале и его отличие от конкурентов. Нигде это не играет такой большой роли, как в выставочном зале, где посетитель сравнивает на ограниченном пространстве одновременно всех поставщиков, чтобы принять своё решение — с кем он подпишет контракт после ярмарки. Интер-

активные и развлекательные акции должны привлечь внимание посетителя к вашему стенду, вызвать у него интерес и сделать информацию увлекательной и запоминающейся. Ну а потом?

А потом на очереди второй существенный аспект участия в ярмарке — непосредственный контакт (лицом к лицу). Существенный, поскольку ярмарка как инструмент маркетинга и коммуникации особенно выделяется на фоне большинства средств маркетинговой коммуникации — благодаря «прямой коммуникации».

Вплоть до этого момента ответственность за участие в ярмарке нес отдел маркетинга. В качестве основы была разработана концепция, поставлены цели и задачи, оформлен стенд. Само участие в ярмарке как яркое событие, освещённое в СМИ, интегрировано в общую коммуникационную канву компании, великолепно реализованы разнообразные меры. Теперь эстафету перенимает отдел сбыта. **Как сделать шпагат между инсценировкой и личным, непосредственным общением?** Как сделать так, чтобы пробудить интерес посетителя и вовлечь его в диалог, причем прежде чем тот просто пройдёт мимо к следующему стенду — к соседствующему конкуренту?

Довольно-таки часто на выставках и ярмарках приходится сталкиваться с «профессионалами по продажам», которые досконально знают свой продукт и как его реализовать. Вот только договоры сегодня уже практически не заключаются на самих ярмарках. Это делается в послевыставочный период. Опросы, проведённые Комитетом немецкой экономики по организации выставок и ярмарок (AUMA), показывают, что заключение контрактов перестало быть приоритетной целью посетителей промышленных выставок. В первую очередь их интересует информация о новых продуктах, вопросы рыночной ориентации, обмен опытом и подготовка базы для принятия решений.

Итак, беседы на ярмарках теперь уже завязываются при иных обстоятельствах и преследуют иную цель, чем несколько лет назад: не продавать, а создавать базу доверия. Для этого требуется ноу-хау уже другого уровня и пересмотр подходов со стороны специалистов по сбыту. Кроме того, не следует забывать об общих

условиях: беседы ведутся в условиях «инсценированной постановки» и ярмарочной суеты. Тот, кто к этому готовился недостаточно целенаправленно и интенсивно, тот может быстро потерять нужное направление и контакт.

И тут круг замыкается — опять же на маркетинге. Теперь необходимо завоевать ценные симпатии к имиджу экспонента и наладить личный контакт с посетителем в непосредственной близости от конкурентов. Суждение о качестве деловых контактов на ярмарке нельзя оставлять на волю случая. Хорошая подготовка и мотивированность сотрудников, обслуживающих стенд, являются важными составными успеха при планировании ярмарки. А качество ведущихся у выставочного стенда бесед и переговоров позволяет положительно воздействовать на посетителя, что в итоге сказывается на эффективности и успехе экспонента. Поэтому справедлив девиз: «Ключ к успеху — в руках команды на выставочном стенде: их настрой сказывается на работе у стенда, а она — на общем впечатлении».

За последние годы многое изменилось. Но не потеряли свою актуальность десять правил успеха на ярмарке — наоборот, во взаимодействии сбыта и маркетинга они приобретают всё большее значение. Быстрое увеличение числа конкурентов и каналов массовой информации и вместе с тем сходящая на нет разница между продуктами ведет к огромному наплыву рекламы, при этом внимание покупателей начинает неизбежно ослабевать. А вот личные контакты и их высокое качество становятся всё



Выставки обсуждались на мероприятии выпускников во Вьетнаме

10 правил успеха на выставках и ярмарках

- 1 **Определить роль выставки-ярмарки для маркетинга**
«Восприятие всеми органами чувств»
- 2 **Поставить цели и все меры разрабатывать целенаправленно**
«Не имеющий цели куда-нибудь дойдёт»
- 3 **Правильно выбрать выставку-ярмарку**
«Решающее значение имеет состав посетителей»
- 4 **Целенаправленно планировать бюджет**
«Нужна акция, а не реакция»
- 5 **Контролировать успех мероприятия и определить фактор отдачи**
«Ярмарки (не)предсказуемы»
- 6 **Приглашать посетителей лично**
«На организатора надейся, а сам не плошай»
(«Don't count on the organiser only»)
- 7 **Программу и дизайн подстраивать под целевые группы**
«Ноги несут всегда туда, где глаза уже побывали»
- 8 **Квалифицировать персонал для обслуживания выставочного стенда**
«Второго шанса для первого впечатления не бывает»
(«You never get a second chance for the first impression»)
- 9 **Протоколировать контакты и беседы / переговоры**
«Ярмарка длится дольше, чем даты её проведения»
- 10 **Подготовить подведение итогов**
«Следующая ярмарка не за горами»

более ценными и, в конечном счете, залогом рентабельности инвестиций. Но это уже другая история. ■



Карла Югель — эксперт в сфере выставочной деятельности и маркетинга, уже более 30 лет работает в выставочной отрасли, в т.ч. в качестве экспонента компаний Mercedes-Benz и Deutsche Aerospace (ныне EADS и Airbus), отвечая за их участие в международных ярмарках. В своей работе она сочетает стратегическое планирование с оперативным опытом, консультирует экспонентов из всех отраслей при разработке и планировании их выставочных стендов, проводит индивидуальные тренинги для специалистов по маркетингу и по сбыту. Тем самым она объединяет усилия обеих сторон для достижения успеха на выставках. Карла Югель тесно связана с международными ассоциациями, консультирует поставщиков услуг и партнёров из выставочной отрасли и работает на многих международных ярмарках по всему миру. Осенью 2014 года автор провела семинар для выпускников Программы во Вьетнаме. Контактные данные: kj@karla-juegel.com





Повышение эффективности за счёт интеграции процессов

Взгляд в будущее: «Энергия 4.0 – Сделано в Германии»

Тектонические сдвиги в Индустрии 4.0 требуют от нас перейти к углублённому целостному рассмотрению энергетических процессов. Особенно интеграция производства тепла и его использование ставит перед нами сложные задачи. Но в ней таится громадный потенциал повышения энергоэффективности.

Программа правительства ФРГ «Индустрия 4.0» призвана объединить производственные процессы и технологии между предприятиями как по горизонтали, так и вертикально. В основу проекта положен Интернет вещей (Internet of Things), современные сетевые коммуникации и управление массивами данных (Big Data). На первый план выходит ориентация на производящего потребителя, обеспечение качества в режиме реального времени и профилактическое обслуживание производимой продукции при сколь угодно малой величине серии. Названные факторы, обеспечивающие развитие системы, следует дополнить фактором энергоэффективности.

Результативными считаются процессы, которые позволяют достичь максимально возможного, используя имеющиеся средства и ресурсы (принцип максимального результата). А вот эффективностью называется

умение с минимальными затратами достичь такого же результата (принцип минимальных затрат). Чтобы с минимальными усилиями достигать максимальных результатов в технической сфере, необходимо обладать обширными и глубокими инженерно-техническими знаниями.

Первый шаг к энергоэффективности – анализ исходной ситуации

В любом случае, для понятия систематичности энергоэффективности необходимо провести анализ существующей ситуации, производственных процессов и требований к эксплуатации. При этом особое значение приобретает правильная оценка существующего производства и логистики. Опыт показывает, что любой проект в чём-то уникален. Поэтому универсальные методы анализа приходится адаптировать к каждому отдельному случаю. На практике анализ, проводимый на

первом этапе, помогает построить некий каркас, который затем будет наполняться конкретным содержанием, учитывающим проблематику и особенности данного случая. Это требует немалого опыта, творческого подхода и обширных знаний. Если диагноз поставлен правильно, то нередко оказывается, что при поиске правильного решения можно и нужно применять базовые принципы. Названные выше компетенции востребовались и в двух случаях из практики, описанных ниже.

Пример: «Использование скрытых возможностей благодаря интеграции процессов»

Правильное использование возможностей комбинированной выработки тепловой и электрической энергии (когенерация) даёт целый ряд положительных эффектов. Иллюстрацией может служить пример, взятый из опыта работы предприятия по выпуску спецодежды, работники которого жаловались на нестерпимую жару в цехах, особенно в летние месяцы. Об энергоэффективности речь тогда не шла. Жара в цехе негативно отражалась на самочувствии работников, что, в свою очередь, сказывалось на производительности труда.

Производственные процессы сушки и промывки изделий требовали использования теплоносителей с разной степенью нагрева. Поэтому существовали отдельные системы теплоснабжения, работавшие на природном газе. Кроме того, воздух в производственных помещениях нагревался от множества электрических и гидравлических приводов, проложенных в цехах.

Каждый производственный участок имел свою систему теплоснабжения. Хотя такая инфраструктура возникла по мере развития этого конкретного производства, похожую картину зачастую можно наблюдать и на других МСП.

В ходе первичного анализа энергоснабжения были прослежены маршруты распределения тепла и оптимальная температура для каждого производственного процесса. Здесь нашёл отражение один из базовых принципов оптимизации энергопотребления: использование и передача тепла возможны только на соответствующем температурном уровне при минимальной разнице температур.

В данном случае тепловой поток мог проходить через производственные

участки с разным тепловым уровнем. Это стало возможным благодаря интеграции процессов и переходу на газотурбинную технику с использованием микротурбин.

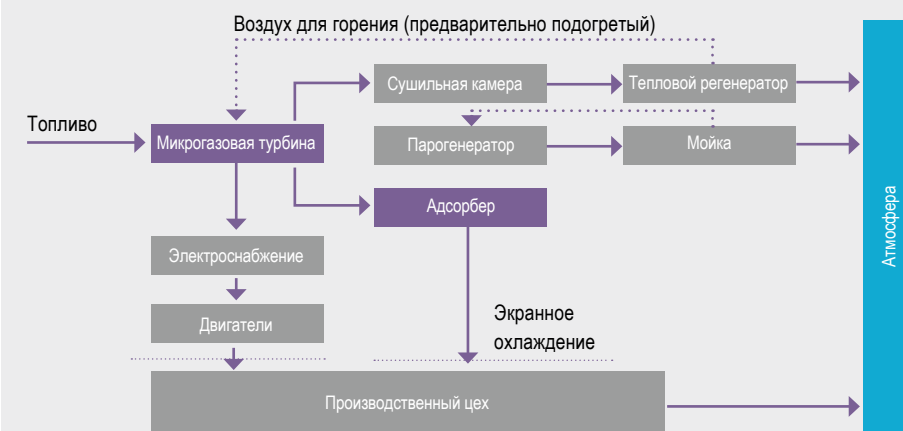
На основе сети теплообменников (HEN) разрабатывается интегрированная схема, позволяющая добиться оптимизации процессов. При этом отработанный газ из микротурбины (650°C) напрямую поступает сразу на два технологических участка. Отметим также, что 33 процента затраченной энергии используется для производства электричества. Вдобавок появляется возможность «запустить» адсорбер холода, вода из которого пойдёт на охлаждение воздуха в производственных цехах.

Когенерация тепла и электричества с использованием газотурбинной техники открывает для промышленности широкие перспективы использования тепла. Новые инженерные решения позволяют за счёт интеграции процессов поднять к.п.д. использования первичной энергии до 90 процентов.

Пример: «Новая концепция холодоснабжения при производстве полимеров»

Толчком к разработке новой концепции стала реконструкция мокрых градирен, необходимая, во-первых, для выполнения санитарных требований, во-вторых, для сокращения расхода воды. Кроме того, на начальном этапе (предварительный сбор данных) возникла необходимость проверить, насколько эффективно работает на предприятии система холодоснабже-

Упрощённая схема интегрированного теплоснабжения на текстильной фабрике



ния, запущенная в эксплуатацию в 1992 году, и рассмотреть возможности её реконструкции.

Исходя из требования интеграции процессов было предложено решение с использованием тепловых насосов высокого давления на базе холодильного агента CO₂. При этом тепловые насосы должны работать как «охлаждающие» соответствующей зоны. Рекомендация была выработана на основе подробного анализа термодинамических показателей, требований к нагрузке, а также проведения необходимой адаптации системы. Она позволяет использовать режим эксплуатации, при котором системы обратного охлаждения зимой и в межсезонье практически не работают. Тепло поступает в систему отопления.

В летние месяцы тепловой насос системы циркуляции холодной воды

включает резервный режим. Компрессоры, вырабатывающие холод, в этом случае работают на полную мощность. В периоды слабой нагрузки за счёт снижения температуры в резервуаре можно накапливать лёд. При высокой температуре воздуха это даёт возможность в течение нескольких часов снизить нагрузку на систему в целом.

Благодаря интеграции процессов часто выявляется, что даже не самые современные установки обладают скрытым потенциалом энергоэффективности. Правильное понимание термодинамических процессов и знание возможностей использования современного оборудования позволяют находить эффективные решения.

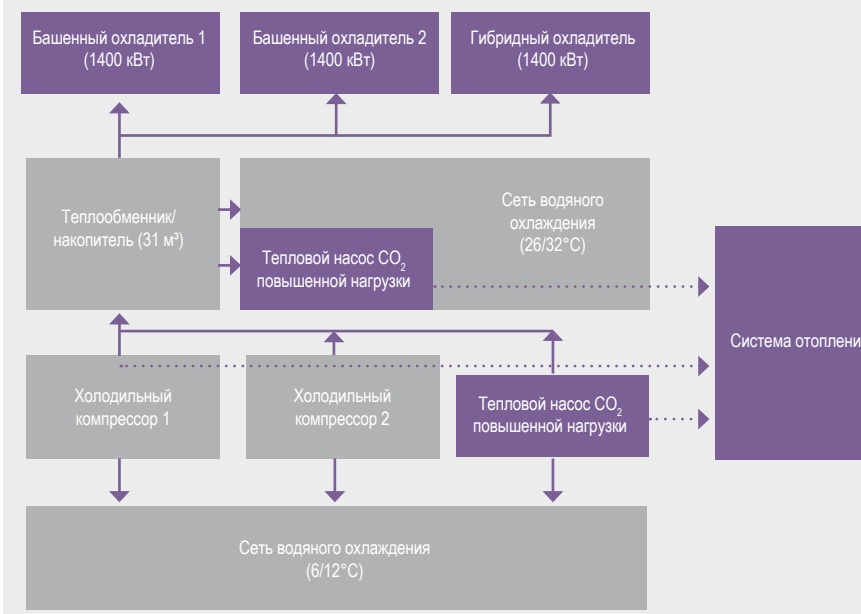
Резюме

Экономика, достигшая высокого уровня развития, порождает сложные структуры энергоснабжения, распределения и использования энергии. Реализация программы «Индустрия 4.0» ускоряет этот процесс. Только благодаря продвижению интегрированных процессов в сфере энерго- и теплоснабжения будет возможно более эффективно использовать энергию в промышленности. Тогда уже в ближайшем будущем можно будет сказать: «Энергия 4.0. Сделано в Германии».



Штефан Пукаллус – дипломированный инженер-экономист и инженер по техническим системам снабжения – с 2001 года консультирует промышленные и энергоснабжающие предприятия по энергетическим и холодильным технологиям, системной интеграции и сводным ИТ. Его консультативными услугами пользуются также компании в России и Китае. В 2012 году он участвовал в программе «Fit for Business with Russia». Информация на сайте www.pukallus-fm.com

Новая концепция холодоснабжения с тепловым насосом на базе CO₂ для выработки холодной воды



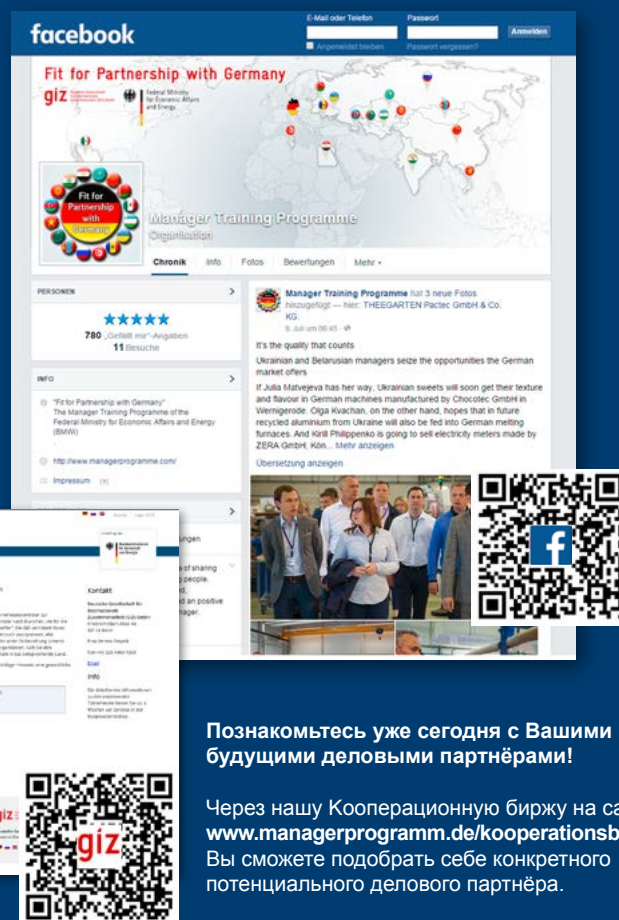
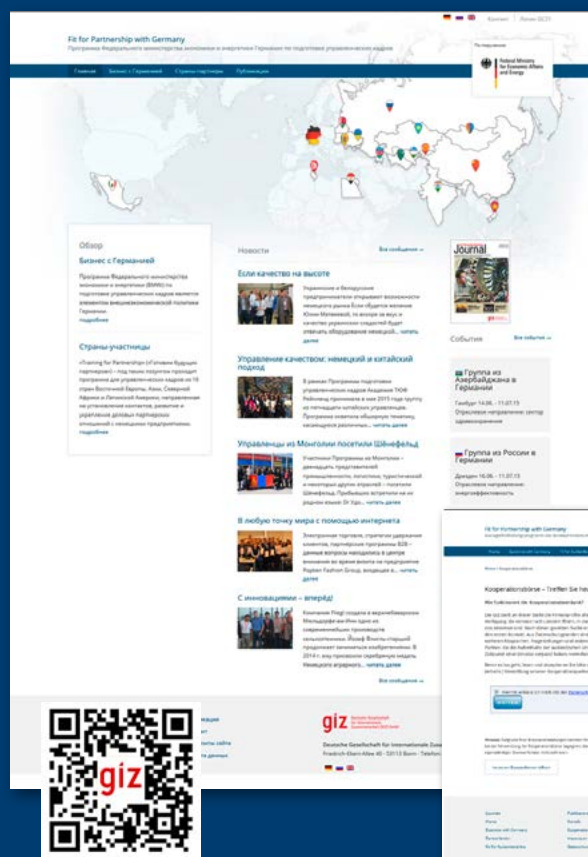
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

www.managerprogramme.com

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme



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