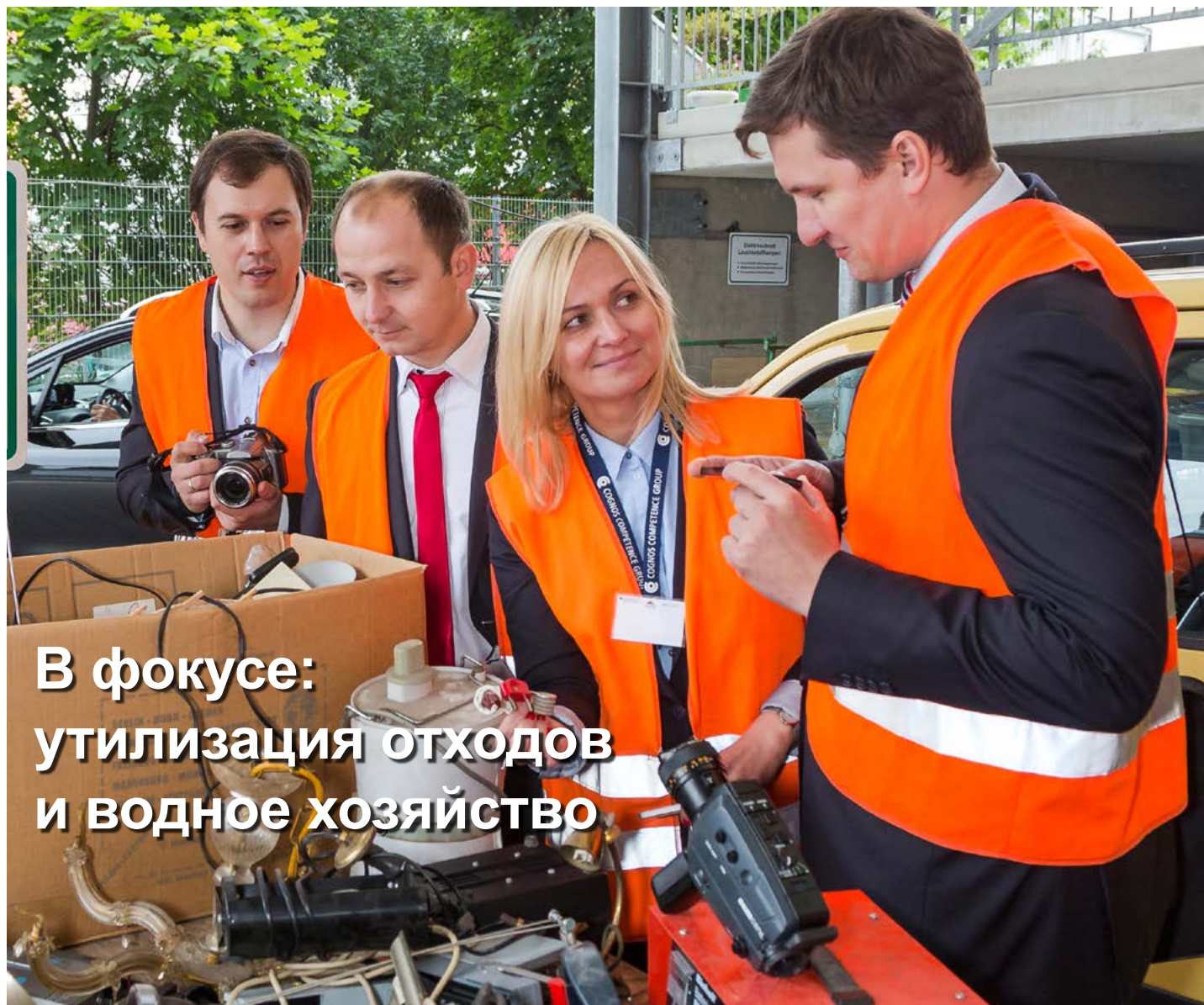


Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 7
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики
Германии по подготовке управленческих кадров



**В фокусе:
утилизация отходов
и водное хозяйство**



Десять тысяч
участников
Юбилей приехал
из Мексики
Стр. 5



Follow up в Украине
Впечатляющие
результаты участников из
Восточной Европы
Стр. 24

В ФОКУСЕ: УТИЛИЗАЦИЯ ОТХОДОВ И ВОДНОЕ ХОЗЯЙСТВО

26



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ	3
НОВОСТИ	4-9
Взгляд в будущее	4
Подписано соглашение с Индией	5
Нас десять тысяч!	5
Грузия стала новым партнёром Программы	5
1000 участников Программы в Украине	6
Первый Управленческий комитет с Мексикой	7
500 участников из Казахстана	7
Вьетнам: Неизменно высокий спрос	8
Программа с Беларусью продлена до 2018 года	9



ГЕРМАНИЯ	10-17
Стажировка по водоснабжению и утилизации отходов	10
Встреча на выставке Intersolar Europe 2015	12

Академия экономики Шлезвиг-Гольштейн	14
В фокусе: работа с персоналом	15
Долгосрочные деловые отношения	16
Большой интерес к российско-германским деловым встречам	17
СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ	18-25
Страна-партнёр Мексика – «Открылись глаза на окружающий мир»	18
ВТП Большого Китая – Использовать динамику Китая	20
Москва: Опыт по переработке отходов	22
Выставка ANUGA 2015 – инновации в пищевой промышленности	23
Лучший результат в Восточной Европе	24



В ФОКУСЕ	26-41
Утилизация отходов и водное хозяйство	26
Эффективность ресурсов: технологии «Made in Germany»	27
Карта Программы: Внутренние возобновляемые источники пресной воды и водозабор	30



Спрос на инновационные решения продолжает расти	32
German Water Partnership	36
Инновационное совместное предприятие в Казахстане	37
Казахстан: «Сырьё будущего»	38
Экологичная переработка отходов	40

ВЫПУСКНИКИ	42-49
Состояние и перспективы работы с выпускниками в России	42

Мексиканские предприниматели на пути в Германию	43
Позитивные изменения в казахстанских компаниях	44
«Служба старших экспертов» поддерживает украинские компании	46
Встреча выпускников в Москве	47

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ	50-55
Монголия: Программа – импульс в карьере	48
Молдова: Готов к выходу на европейский рынок	49
Биоприправы из Туниса к немецкому столу	50



Кыргызстан: Автоматизация как ключ к новым рынкам	51
«Парламентёр от двух стран»	52
Современный менеджмент для вьетнамского промышленного парка	53

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ	56-59
Биосертификация продуктов: как подготовиться к экспорту в ЕС	54



Развитие бизнеса на волатильных рынках	56
Бизнес-план – заявка на успех	58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	47
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	60

Дорогие друзья Программы подготовки управленческих кадров!

У нас хорошие новости: Программа продолжает курс на расширение своей географии! Уже сегодня мы приветствуем Грузию в качестве семнадцатой страны-партнёра (в пилотной фазе) и с радостью ждём приезда первой группы весной 2016 года.



Расширяется не только круг наших стран-партнёров. Неуклонно растёт и число участников Программы: осенью 2015 года в Германию приехал десятилетний участник Программы. Агустин Васкес Скала из Мексики представляет семейное предприятие, которое в настоящее время поставляет упаковочную продукцию только внутри страны. Однако его компания хотела бы расширить свой рынок сбыта и выйти на зарубежные рынки. И этот пример не единственный в своём роде – многие наши участники надеются благодаря Программе получить ощутимые конкурентные преимущества на национальном и международном уровне, а также доступ к немецким технологиям.

В октябре 2015 года Программа подготовки управленческих кадров в Украине также отмечала свой юбилей: за последние пятнадцать лет в Германии повысили квалификацию 1000 украинских управленцев. Несмотря на нынешнюю тяжёлую ситуацию в стране, участникам Программы последних двух лет удалось наладить весьма успешный бизнес с немецкими предприятиями. Об этом красноречиво свидетельствуют результаты семинара follow up в Киеве (см. статью на стр. 24).

В центре внимания данного выпуска вновь крайне важная тема, охватывающая все сферы – тема эффективности. В этот раз речь пойдёт о комплексе вопросов, связанных с водным хозяйством и переработкой отходов. Постоянное совершенствование производства способствует снижению затрат. Всё возрастающую роль при этом играет эффективное управление ресурсами, особенно это касается предприятий промышленного сектора Германии и наших стран-партнёров. С одной стороны увеличиваются затраты на использование сырья, с другой стороны растут горы мусора. Как преодолеть противоречие между растущим благосостоянием и его потребностями с одной стороны и экологически безопасной утилизацией отходов с другой? Некоторые ответы на эти вопросы даёт применение природоохранных технологий, благодаря которым в последние годы в нашей стране сформировался один из важнейших секторов экономики. В рубрике «В фокусе» вы узнаете, как наши страны-партнёры и Германия справляются с вызовами экологически чистой экономики.

Желаю Вам интересного чтения!

Ваш Раймут Дюринг



Йилдиз Гётце

Взгляд в будущее



Берлин. Для меня большая радость опубликовать это обращение к «семье» Программы подготовки управленческих кадров! Я руковожу отделом EB6 в Федеральном министерстве экономики и энергетики (BMWi) и отвечаю за Программу. Уже в начале работы в этой должности, в сентябре 2015 года, я участвовала в мероприятии, посвящённом чествованию десятилетия стажёра Программы. Эта первая встреча с участниками Программы произвела на меня очень большое впечатление. Я увидела, что они используют четырёхнедельное пребывание в Германии для того, чтобы повысить конкурентоспособность своих предприятий, выйти на новый профессиональный уровень и углубить экономические связи между нашими странами. Налаживая прямые контакты, немецкие компании осваивают новые зарубежные рынки, и наоборот – в Германию приходят самые современные и инновативные продукты.

Поэтому Программа представляет собой важный и полезный инструмент внешнеэкономической политики Германии. В первую очередь мы поддерживаем МСП в их стремлении закрепиться на зарубежных рынках. Партнёрский характер Программы позволяет усилить рыночные позиции предприятий из стран-партнёров благодаря повышению управленческой компетентности их руководителей и налаживанию новых деловых связей.

Сегодня мы оглядываемся на опыт, накопленный за 17 лет реализации Программы. Изначально двусторонняя российско-германская Программа превратилась в международную. На сегодняшний день в ней участвуют 17 стран-партнёров. Из года в год мы приглашаем в Германию примерно 900 управленцев из этих стран. Набирает силу и движение в обратном направлении: по программе «Fit for Business with Russia» и «Fit for Business with China» около 60 немецких менеджеров ежегодно отправляются на двухнедельную стажировку в эти страны.

Смею вас заверить, что мы не успокаиваемся на достигнутом, а последовательно работаем над совершенствованием Программы.

• Обещаю вам, что мы, сотрудники BMWi, сделаем всё для того, чтобы на ближайшие годы было выделено достаточно бюджетных средств для продолжения Программы в прежнем объёме. Приложив совместные усилия и задействовав имеющиеся резервы, мы намерены в 2016 году увеличить количество групп стажёров.

• Я рада тому, что договор с обществом GIZ продлён до конца 2018 года.

• После успешного завершения сбора и анализа фактов к Программе в 2016 году присоединяется Грузия. Я убеждена в том, что таким

образом мы внесём свой вклад в успешное сближение Грузии и ЕС.

• Кроме того, мы ведём переговоры с правительством одной из стран-партнёров Программы на предмет организации стажировок немецких предпринимателей.

• Общество GIZ недавно заключило новые контракты с известными своим профессионализмом образовательными центрами, что обеспечит по-прежнему высокие стандарты подготовки менеджеров в рамках Программы.

• Надлежащий уровень подготовки гарантируется с введением системной оценки компетенций. Больше внимания будет уделяться содержанию подготовительных семинаров, что поможет сократить разрыв между ожиданиями участников и реальным наполнением Программы. Систематическая работа с выпускниками придаёт Программе завершенность и обеспечивает долговременный положительный эффект.

• С помощью разнообразных методов мы определяем степень удовлетворённости участников Программы, качество услуг, оказываемых образовательными центрами, и эффект для экономики Германии. В 2016 году с помощью независимых экспертов мы планируем замерить эти и другие параметры выполнения Программы и, проанализировав результаты, планомерно пользоваться ими для улучшения качества подготовки управленцев.

Мне радостно осознавать себя частью большой и дружной команды, работающей ради успеха Программы. С большим интересом я ожидаю встреч и разговоров с вами. ■

Йилдиз Гётце уже 16 лет работает в BMWi. В последнее время она исполняла обязанности руководителя отдела «Связи со странами-членами ЕС». До этого много лет работала в департаменте внешней торговли и в штабе шерпов «большой восьмёрки». До перехода на работу в BMWi работала в Федеральном министерстве экономического сотрудничества и развития, Всемирном банке, Европейской комиссии и GIZ. Имеет опыт работы за рубежом (Турция, Латвия, Буркина-Фасо).

Подписано соглашение с Индией



Дели. В начале октября в Нью-Дели состоялся третий раунд межправительственных консультаций. Канцлер Германии Ангела Меркель и премьер-министр Индии Нарендра Моди заявили о намерении перейти к новой фазе стратегического партнёрства между двумя странами. В его основу будет положено дальнейшее сближение позиций Индии и Германии по ряду внешнеполитических вопросов и в сфере обеспечения безопасности, а также взаимодополняющие экономические интересы обеих стран. Двустороннюю Программу подготовки управленческих кадров обе стороны рассматривают как важный вклад в дальнейшее расширение экономических связей в первую очередь между малыми и средними предприятиями. Во время консультаций было подписано соглашение между Министерством торговли и промышленности Республики Индия и Федеральным министерством экономики и энергетики Германии о продолжении сотрудничества в рамках Программы. ■

Источник: Федеральное правительство Германии



Канцлер Германии Ангела Меркель и премьер-министр Индии Нарендра Моди на межправительственных консультациях в Нью-Дели

Нас десять тысяч!



Сл.напр.: Агустин Васкес Скала, Патрисия Эспиноса Кантельяно (посольство Мексики) и Уве Бекмайер (BMWi)

Берлин. Агустин Васкес Скала из Мексики стал десятилетним управленцем, приехавшим в Германию на стажировку по Программе. С этим событием мексиканского предпринимателя 17 сентября 2015 года поздравил парламентский статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер.

Васкес Скала работает на семейном предприятии Vazgon Plastic Products, которое расположено в городе Саламанка и является ведущим производителем полимерных плёнок. Продукция предприятия находит применение в самых разных отраслях промышленности. Пока плёнки, выпускаемые компанией Vazgon Plastic Products, продаются только на внутреннем рынке. Став участником Программы, предприятие рассчиты-

вает укрепить свои позиции в автомобильной промышленности и других растущих отраслях экономики, а также получить доступ к немецким технологиям. Уже во время стажировки в Германии Васкес Скала провёл первые успешные переговоры с руководством нескольких малых и средних немецких предприятий.

Мексика входит в число стран, внутренний рынок которых бурно растёт. В стране проживает почти 120 млн. человек, годовой ВВП составляет 1.295,9 млрд. долларов. В группе мексиканских управленцев были представлены компании, выпускающие как товары ширпотреба, так и машиностроения (в частности, автомобилестроение). После торжественной церемонии обсуждались актуальные вопросы двусторонних экономических отношений Мексики и Германии, в том числе, в свете интернационализации среднего предпринимательства. Активное участие в обсуждении приняли сотрудники BMWi и GIZ.

Программа BMWi по подготовке управленческих кадров стартовала в 1998 году. Первой страной-партнёром стала Россия. Сейчас в Программе насчитывается 17 стран-участников из Азии, Восточной Европы, Северной Африки и Латинской Америки. На настоящий момент 105 мексиканских предпринимателей прошли стажировку по Программе в Германии. ■



Тбилиси

Грузия стала новым партнёром Программы



Тбилиси. «Семья Программы» растёт! С 2016 года в Программе участвует Грузия. В течение июня 2015 года BMWi и GIZ провели большую работу по сбору и анализу фактов и побывали в Тбилиси. В грузинской столице собрались представители 13 правительственных организаций, объединений предпринимателей и частных предприятий Грузии. Во время встреч и бесед они выявили компании, заинтересованные в налаживании бизнес-контактов с Германией. В миссии по сбору и анализу фактов участвовало и немецкое посольство в Тбилиси. Вскоре будет сделан следующий шаг: уже весной 2016 года пилотная группа управленцев из Грузии прибудет в Германию. С грузинской стороны партнёром Программы стала публично-правовая компания «Агентство развития предпринимательства (GEDA)». ■

1000 участников Программы из Украины

«Удалось повысить компетентность»



Тысячной участницей Программы с Украиной стала Алла Стручаева – соучредитель и директор IT-компании Maxnet из Харькова. Вместе с другими украинскими менеджерами она проходила стажировку осенью 2015 года. Программа успешно работает в Украине почти 15 лет. В интервью участница поделилась впечатлениями от стажировки, результатами переговоров с немецкими компаниями и планами на будущее.

GIZ: Г-жа Стручаева, в Украине в данный момент сложилась сложная экономическая ситуация. Как, по Вашему мнению, в условиях кризиса развивать бизнес?

Алла Стручаева: Свою задачу как предпринимателя я вижу в поддержке экономики Украины. Для этого необходимо работать на украинского потребителя, постоянно улучшая качество своей работы. Большое значение имеют экономические связи с европейскими странами, в частности, привлечение иностранных инвесторов в Украину. Мое предприятие, например, может предложить центр хранения и обработки данных (ЦОД), квалифицированных специалистов в области IT.

Повлияла ли эта ситуация на Ваше решение принять участие в Программе?

Да, конечно. Для нас важно развитие, движение вперед и достижение результатов. Для этого нам необходимы новые интересные и сложные проекты, а это значит – выход на новые рынки. Программа может нам в этом помочь.

Какие цели стажировки Вы ставили перед собой?

Для себя лично я поставила цель повысить свою квалификацию и компетенции как топ-менеджера,



изучить немецкий опыт в сфере развития IT, получить новые знания и идеи в управлении конфликтами, успешном ведении переговоров с немецкими партнерами, рациональном распределении кадровых ресурсов, выстраивании успешной команды. Для моего предприятия главной целью является установление контактов для долгосрочного сотрудничества с немецкими партнерами.

Управление персоналом – важная тема для многих наших участников и из других стран. Чему Вы смогли научиться в Германии?

Мне удалось повысить свою компетентность в управлении персоналом и в работе с командой. Собрать управленческую команду и распланировать все роли в ней не так-то просто. Полезно не заикливаться на своей сфере деятельности, а оглядеться вокруг и попробовать что-то почерпнуть из тех областей, где командная работа также очень важна. Использование сотрудников с учетом их сильных сторон и интересов повышает мотивацию и производительность. В идеальном случае команда формируется так, чтобы её члены взаимно дополняли друг друга. Я снова и снова убеждаюсь, что человеческий фактор играет большую роль в деятельности компании.

Во время стажировки Вы встретились с несколькими немецкими предприятиями. Расскажите, пожалуйста, чего Вам удалось добиться?

Во Франкфурте-на-Майне я встретила с Андреем Откалоком, представителем международной магист-

ральной телекоммуникационной сети RETN по передаче данных и IP-трафика. Мы заключили предварительное согласие на партнерство в проектах развития гигабитных сетей для интернета и цифрового телевидения (IPTV). С компанией BCIX (Berlin Commercial Internet Exchange e.V.) оговорены условия участия моей компании в сети BCIX, а также условия совместного пиринга сетей.

Что на Вас произвело наибольшее впечатление в Германии?

В первую очередь интерактивные тренинги, которые включали в себя как методику, так и работу с практическими примерами, работу в команде. Очень интересными и познавательными были совместные посещения немецких предприятий. Особенно запомнилось посещение банка Q 110 (Deutsche Bank der Zukunft), его внутренняя и внешняя культура. Там я нашла наглядное подтверждение тому, как в филиале объединились технологические инновации с современными концептами работы с конечным потребителем.

В Вашу группу собрались топ-менеджеры из разных отраслей экономики Украины. Как Вы оцениваете атмосферу внутри такой группы?

Редко встретишь такую команду, которая вскоре после знакомства действует сплоченно, как живой организм. Жизнь внутри группы просто кипела! Мы делились опытом, экспериментами на собственных предприятиях, своими достижениями и ошибками, путями выхода из кризиса. Каждый из нас приобрел нового друга и партнера. И кто знает, может, мы вместе откроем новый бизнес в Германии.

Кстати о планах: Чем Вы займетесь по возвращении в Украину?

Первое, что я планирую провести у себя на предприятии, это аттестация и тестирование сотрудников по методикам тренингов в Германии. После них мои взгляды радикально изменились, а новые знания заполнили старые пробелы. Также у меня большие планы на проект Евро 2020 по развитию цифровых технологий. Европе необходим широкополосный доступ к интернету, а мое предприятие может его обеспечить на территории Германии.

Спасибо за беседу! ■

Первый Управленческий комитет с Мексикой



Берлин. То, что два года назад ещё казалось далёкой мечтой, сегодня уже реальность: Мексика быстро и без особых проблем вошла в Программу. Мексиканская сторона расценивает это как большой успех – об этом она заявила на первом заседании мексиканско-немецкого Управленческого комитета 26 октября 2015 года в Берлине. Обе стороны дали высокую оценку вкладу Программы в укрепление двусторонних экономических связей. Сопредседатель комитета с немецкой стороны, замдиректора управления BMWi Кнут Брюннес, выделил ведущую роль Мексики как первого партнера Программы по другую сторону Атлантики. Он подчеркнул, что общие ценности образуют стабильную основу для успешного сотрудничества двух стран. Мексиканский сопредседатель, президент Национального института предпринимательства (INADEM) Энрике Роча отдал должное важной роли Программы как для дальнейшего развития двусторонних экономических связей между Германией и Мексикой, так и для национальной экономики. Для Мексики Программа повышает уровень компетентности специалистов и руководителей и улучшает конкурентоспособность предприятий, решивших в ней участвовать (см. также статью на стр. 18). Роча видит в Программе

также многообещающий инструмент поддержки мексиканских регионов со слабой структурой экономики. В этом отношении важно вовлекать в Программу компании из южных и юго-восточных областей Мексики. До сих пор в ней в основном участвуют предприниматели из Центральной и Северной Мексики.

После подведения итогов пилотной части и результатов стажировки пяти мексиканских групп Управленческий комитет принял решение в 2016 году пригласить в Германию сразу три группы из Мексики. Осенью будет организована профильная стажировка специализированной группы руководителей предприятий-поставщиков комплектующих для автомобилестроения, которые, помимо прочего, смогут побывать на выставке Automechanika во Франкфурте-на-Майне. А вот вопрос конкретных форм сотрудничества с ассоциацией выпускников Программы, созданной в августе 2015 года (см. стр. 43), остался пока открытым. Планируется предложить выпускникам участвовать в информационных мероприятиях Программы в мексиканских регионах, а также в проектах перекрёстного года Германия – Мексика 2016. Следующее заседание Управленческого комитета состоится в 2017 году в Мексике. ■



Члены Управленческого комитета в Берлине

500 участников из Казахстана



В 2015 году BMWi и GIZ совместно с казахстанскими партнерами отпраздновали особенное событие: в июне выпускником Программы подготовки управленческих кадров, которая уже более 10 лет успешно реализуется в Казахстане, стал пятисотый участник.



Тюбинген. Во время торжественного вручения сертификатов об окончании Программы Диас Шолаев был приятно удивлён, узнав, что является пятисотым участником из Казахстана. Молодой предприниматель из Астаны приехал в Германию, чтобы найти деловых партнеров для строительства нового завода по производству железобетонных свай. Современные технологии помогут ему в будущем сократить сроки поставок и улучшить качество продукции, а также повысить конкурентоспособность своего предприятия. В долгосрочной перспективе участник собирается предлагать весь спектр услуг по строительству.

Готовясь к стажировке, Диас Шолаев вёл переговоры с компанией MBK Kisslegg GmbH о поставке роботов для выемки армокаркасов и установок для переворачивания каркасов. Во время встречи на предприятии MBK партнеры окончательно прояснили все технические детали, а также вопросы финансирования. В ближайшее время будет подписан договор. Одновременно планируется сотрудничество с немецкими компаниями Ammann Elba Beton GmbH и g.tecz (Thomas Teichmann und Gregor Zimmermann) GbR. Оба предприятия являются поставщиками услуг в области производства высококачественного бетона. ■

Четвёртое заседание Управленческого комитета Программы с Вьетнамом

Неизменно высокий спрос

Члены Управленческого комитета довольны ходом Программы с Вьетнамом



19 октября 2015 года, в четвёртый раз с начала участия Вьетнама в Программе в 2008 году, её кураторы провели заседание Управленческого комитета, чтобы рассмотреть ход реализации Программы, проанализировать результаты и обсудить планы на ближайшее будущее. Члены Комитета побывали на немецком предприятии, поставляющем станки и другое оборудование металлургам.

Бонн. Уже восемь лет Программа успешно работает во Вьетнаме. Интерес к ней по-прежнему не угасает: по словам Карла Вендлинга, замдиректора управления BMWi и сопредседателя Управленческого комитета с немецкой стороны, число желающих принять участие в Программе как с вьетнамской, так и с немецкой стороны остаётся неизменно высоким. Об этом свидетельствуют не только цифры, но и позитивное мнение о Программе, сложившееся за эти годы у немецких предпринимателей. Те охотно приглашают группы из Вьетнама для посещения производственных площадок и проводят индивидуальные переговоры с вьетнамскими менеджерами. В этом члены Управленческого комитета смогли убедиться в

«Программа - одна из самых успешных мер по развитию вьетнамских компаний и углублению их деловых связей с немецкими предприятиями».

Ле Вьет Ан, МРП

личной беседе с Густавом Вигардом, владельцем и руководителем компании Gustav Wiegard Maschinenfabrik.

С 1902 года эта машиностроительная компания, которой руководит уже четвёртое поколение семьи Вигард, выпускает прокатное оборудование (системы и компоненты), а также высокоточные узлы для установок, работающих на предприятиях самых разных отраслей промышленности. В течение многих десятилетий продукция Gustav Wiegard Maschinenfabrik поставляет ведущим мировым производителям стали. Сам Вигард не понаслышке знает Программу, поскольку уже принимал на своём предприятии менеджеров из Вьетнама, России и Египта. Он выразил желание и далее принимать от двух до трёх групп еже-

годно: предприятие на себе чувствует давление глобализации, а Программа даёт шанс привлечь новых покупателей или поставщиков. Кроме этого, прямое общение с участниками Программы позволяет получить ценные сведения о специфике других культур и актуальную информацию об особенностях экономического развития стран, из которых приехали управленцы.

Всего уже 396 менеджеров из Вьетнама приняли участие в Программе. В их число входят участники пилотной группы, которая в 2014 году проходила стажировку по теме «Возобновляемые источники энергии». Впервые финансирование такой группы осуществлялось из бюджета экспортной инициативы BMWi по возобновляемой энергии. Опыт немецких специалистов и предлагаемые ими технологии вызвали неподдельный интерес у вьетнамских гостей. «Политики обеих стран высоко оценивают Программу. Так, в 2014 году соглашение о пролонгации сотрудничества было подписано на уровне министров», — подчеркнул Вендлинг. Ле Вьет Ан из Министерства планирования и инвестиций Вьетнама и сопредседатель Управленческого комитета, назвал Программу «одной из самых успешных программ развития вьетнамских предприятий и углубления их кооперационных связей с немецкими компаниями».



Карл Вендлинг (BMW) благодарит Ле Тхи Лам Вьен (ТПП Вьетнама) за многолетнюю активную работу.

С сожалением участники заседания восприняли известие о том, что для Ле Тхи Лам Вьен из Торгово-промышленной палаты Вьетнама это заседание Управленческого комитета было прощальным. Немецкая сторона дала высокую оценку профессионализму Ле Тхи Лам Вьен и тому большому энтузиазму, который она проявила в Программе. ■

Управленческий комитет в Минске



Ирина Костевич (Министерство экономики Беларуси) и Андреас Оберштетлер (BMW) после подписания Меморандума



Николай Рамуль



Сл.напр.: Владимир Афанасович (ИБМТ БГУ), Ирина Костевич (Министерство экономики Беларуси)



Сл.напр.: Андреас Оберштетлер (BMW), Гидо Райнш (GIZ)

Программа с Беларусью продлена до 2018 года

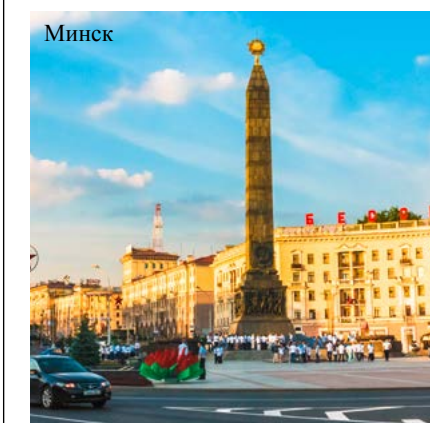
Минск. 30 июня 2015 года в белорусской столице состоялось пятое заседание Управленческого комитета. Обе стороны выразили своё удовлетворение успешной реализацией Программы. Презентации выпускников наглядно свидетельствовали о большом потенциале двусторонней кооперации. Кирилл Филипенко, руководитель службы маркетинга на среднем предприятии, выпускающем измерительные приборы, в том числе, счётчики потреблённой энергии, сообщил о том, что во время стажировки ему удалось договориться с одной немецкой компанией о создании производственной площадки в Беларуси. Кроме того, он заключил договор о сбыте в Беларуси измерительных приборов немецкого производства. Ведутся переговоры о подписании подобных договоров с другими партнёрами из Германии. Благодаря участию в Программе Николай Рамуль, заместитель начальника отдела на одном из крупных государственных предприятий пищевой промышленности, смог найти инвестора и приступить к реализации проекта по производству соков для детского питания. Ему также удалось завершить зашедшие в тупик переговоры о строительстве фабрики по производству дрожжей

и привлечь немецкого инвестора, на средства которого в Германии было закуплено оборудование. Виталий Божков убедил одного из немецких производителей блоков, используемых при строительстве элитных коттеджей, который пока продаёт свою продукцию только в своём регионе, в необходимости выхода на мировой рынок. Немецкое предприятие взяло курс на экспансию, а Божков из Беларуси теперь руководит созданием глобальной сети сбыта продукции.

На повестке дня немецкой делегации стояло и посещение одного из предприятий выпускников Программы. Елизавета Самоделькина руководит небольшой семейной компанией в

одном из районов Минской области. Она выращивает и через оптовую торговлю снабжает всю Беларусь овощами и семенами цветов. Элитные семена она получает от известного поставщика из Германии, с которым участница познакомилась на стажировке.

Сопредседатели Управленческого комитета, заместитель министра экономики Республики Беларусь Ирина Костевич и Андреас Оберштетлер, замдиректора управления BMWi, подписали протокол о пролонгации Программы до конца 2018 года. В ближайшие три года стороны намерены активно распространять информацию о Программе среди максимально широкого круга белорусских предпринимателей, развивать международные связи участников Программы из Беларуси, активнее работать как с отдельными выпускниками, так и с их объединением. Представитель ассоциации белорусских выпускников Программы впервые принимал участие в работе Управленческого комитета — наряду с сотрудниками министерств экономики обеих стран, GIZ, Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Представительства немецкой экономики и немецкого посольства. ■



Минск



Стажировка по водоснабжению и утилизации отходов



В течение четырёх недель участники отраслевой группы «Водоснабжение и утилизация отходов» из России и Азербайджана познакомились в Гамбурге и Берлине с работой различных – прежде всего, муниципальных – предприятий отрасли и с новыми технологиями в этой сфере. Во время биржи контактов в Берлине и на встречах с немецкими менеджерами во многих регионах Германии российские и азербайджанские управленцы завязали личные контакты с производителями установок для сортировки отходов, подготовки воды, изготовления топливных гранул, мусорных контейнеров и т.п. Как и другие стажёры, они пополнили свои знания о Германии, а также избавились от ряда сложившихся о ней стереотипных представлений.

Гамбург / Берлин. Большинство участников приехали в Германию впервые, и во время стажировки на их долю выпало немало профессиональных и культурных открытий. Для образовательного центра Akademie International эта отраслевая программа стала интересной возможностью вместе с гостями осмыслить движущие силы и взаимосвязь процессов, идущих в этой сфере, осознать особенности немецкого подхода к водоснабжению и утилизации отходов, а также проанализировать отличия от России и Азербайджана.

Как и в каждой отраслевой группе, участникам было важно не только познакомиться с новыми экологически чистыми технологиями, формами менеджмента, глубоко вникнуть в специфические для отрасли проблемы, но и понять, как в целом функционирует в Германии система водоснабжения и утилизации отходов. Над этой комплексной задачей группа работала

все четыре недели стажировки. Всё это время шли жаркие дискуссии и с коллегами по отрасли, работающими



Эдгар Фатахов,
начальник отдела
компании «Тамиз
Шахар», Баку,
Азербайджан

Новый мусороперерабатывающий завод государственного предприятия «Тамиз Шахар» в Азербайджане, строительством которого сейчас руководит Фатахов, будет работать в регионе, где сбор бытовых отходов организован ещё не в достаточном объёме. Поэтому Фатахов поставил две цели своего участия в Программе: во-первых, он собирался познакомиться с новыми технологиями переработки отходов и подыскать оборудование, способное гибко реагировать на изменяющуюся нагрузку. Во-вторых, его интересовали детали того, как работает система раздельного сбора бытовых отходов, методы мотивации населения и другие

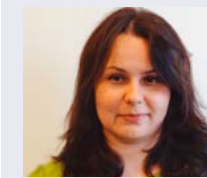
на немецких предприятиях, и с тренерами во время семинаров, и между стажёрами внутри группы.

моменты, которые могут быть полезны для увеличения объёма бытовых отходов, собираемых в его регионе.

Фатахов успешно достиг обеих поставленных целей: в компаниях REMA Anlagenbau GmbH, AiTech Recycling Systems GmbH и FHF Anlagentechnik он получил полную информацию об интересующих его технологиях и оборудовании. Теперь он ждёт конкретных коммерческих предложений от этих предприятий. Когда они будут получены и одобрены азербайджанской стороной, до 60 процентов необходимых установок и другого оборудования нового завода для переработки бытовых отходов могут быть закуплены в Германии. Кроме этого, Фатахов работает над разработкой в Азербайджане системы сбора бытовых отходов, предусматривающей финансовые стимулы для населения.

Одним из важнейших выводов, сделанных участниками Программы, стало признание того большого внимания, которое государство и местные власти уделяют предварительной сортировке бытовых отходов, их сбору и утилизации. Особенно подчёркивалась хорошая организация этой сферы деятельности в Германии. «Государство энергично регулирует этот рынок, что для нас удивительно». Одновременно стажёры обратили внимание на такой позитивный фактор, как активная роль населения в раздельном сборе бытовых отходов до их утилизации. «В Германии граждане готовы даром отдавать свои хорошо сохранившиеся вещи, а за утилизацию им приходится даже платить», – говорится в отзыве о посещении полигона для вторичной переработки отходов, расположенного в окрестностях Гамбурга. Одним из самых запомнившихся моментов знакомства группы с практическим применением новых технологий стало посещение инновационного предприятия по производству биогаза и компоста в Бюцберге. Эта фабрика – как и полигон вторичной переработки – входит в систему утилизации отходов Гамбурга и производит из бытовых органических отходов компост высокого качества и газ с нейтральным воздействием на климат. «То, что для нас дело далёкого будущего, в Германии уже стало реальностью», – говорит один из стажёров.

Горячие дискуссии шли по темам, связанным с водоснабжением и отведением сточных вод. Выяснилось,



Наталья Галузий,
менеджер по контролю
роллингу химического
комбината «СДС
Азот», Кемерово,
Россия

Предприятие, на котором трудятся более 7000 человек, входит в число крупнейших российских производителей химических удобрений и капролактама, используемого для получения полиамидных пластмасс. Проектное задание, которое Галузий получила перед поездкой в Германию, было связано с решением проблемы отходов при производстве серной кислоты. Она планировала установить в Германии прямые контакты с производителями оборудования для изготовления из этих отходов серобетона. На встрече с директором Altenwerder Gussasphalt Technology (ATG) GmbH участница Программы детально описала потребности своего предприятия и осмотрела нужное ей оборудование. Будучи химиком по образованию, она смогла быстро вникнуть в техническую сторону вопроса и разобраться в технологии производства литого асфальтобетона. Теперь остаётся сформулировать техническое задание, после чего получить техническое и коммерческое предложение от компании ATG GmbH.

что технологии водоотведения на некоторых российских предприятиях лишь незначительно отличаются от используемых в Германии, а вот утверждение, что качество водопроводной воды в Германии позволяет пить её без кипячения или фильтрации, для многих оказалось открытием. Зарубежные стажёры также отметили, что граждане Гер-

мании гораздо полнее осведомлены о качестве водопроводной воды.

Тема раздельного сбора и утилизации бытовых отходов имеет не только экономический аспект, она очень сильно связана с ярко выраженным экологическим сознанием немцев, их стремлением добиваться надлежащей утилизации опасных материалов. Немалую роль играет и проблема утилизации неисчерпаемого количества упаковок товаров повседневного спроса. Многим участникам стажировки было интересно наблюдать, как зажиточное общество потребления тратит немалые усилия на преодоление негативных для окружающей среды последствий изменившегося образа жизни. Одновременно они осознали, что формирование «зелёного сознания» в обществе продолжается многие десятилетия и завершается лишь через несколько поколений.

Как государство в Германии добивается того, что граждане исправно сортируют бытовые отходы? На этот поставленный в первые дни стажировки вопрос постепенно пришло осознание прочной связи этой темы с историей и культурой Германии в целом и культурно-историческими особенностями отдельных регионов страны. Большую роль здесь играет действенный контроль со стороны общества за строгим выполнением предписаний и правил. Ограниченность сырья и других природных ресурсов, а также мест, где можно было бы безнаказанно устроить мусорную свалку, также способствует бесперебойной работе существующей системы. И, наконец, общую картину удачно дополняет «зелёное» движение и чувство ответственности граждан по отношению к окружающей среде.

Возможно, это прозвучит чересчур пафосно, но один из участников сформулировал новое видение проблемы следующим образом: «Планта у нас одна на всех, поэтому проблемы экологии мы должны решать вместе». ■



Посещение центра переработки отходов в Гамбурге/Ронденбург



Dr Юлиа Мориц работает в COGNOS International с 2009 года и с 2015 года руководит Международной академией (Akademie International) в Гамбурге. В рамках Программы она отвечает за общую организацию и проводит семинары и тренинги.



Встреча на выставке Intersolar Europe 2015



Постпрограммные мероприятия в странах-партнёрах пользуются среди выпускников Программы заслуженной популярностью. Там они могут рассказать о результатах своего участия в Программе и оценить успешность реализации кооперационного проекта. Общение бывших стажёров рождает новые идеи, нередко во время этих разговоров становится понятно, как преодолеть трудности, порой возникающие во время контактов с зарубежными партнёрами по бизнесу. Но приедут ли выпускники Программы на такое мероприятие, если оно проводится в далёкой для них Германии?

Розенхайм. Во всяком случае, для предпринимателей, проходивших в 2014 году стажировку с фокусом на возобновляемые источники энергии, расстояние препятствием не стало. Тем более, что 36 участников стажировок по «зелёной» энергии и энергоэффективности из Беларуси, Вьетнама, Египта, Индии, Молдовы, Туниса и Украины собрались здесь в дни работы главной отраслевой выставки Intersolar Europe 2015. Это ровно половина из тех, кто проходил стажировки в составе соответствующих групп. Большинство из них приняли приглашение, поскольку

ку сочли, что участие позволит им укрепить уже существующие связи с бизнес-партнёрами из Германии и других стран. Другой причиной, названной прибывшими менеджерами, была возможность пообщаться с друзьями, обретенными во время стажировки, обменяться новостями.

Участники встречи пришли к выводу, что из трёх-четырёх деловых контактов, установленных каждым стажёром во время пребывания в Германии, один-два переросли в конкретные деловые связи с немецкими компаниями. Ощутимым

результатом стали более 50 экспортно-импортных контрактов, часть из которых уже подписаны, по другим ещё ведутся переговоры. В их число входят пять соглашений о дистрибуции продукции немецких компаний в стране-партнёре.

Оглядываясь назад, выпускники отметили значительный вклад стажировки в повышение их управленческих компетенций, в умение управлять изменениями и инновациями. Это были важнейшие темы интерактивного обучения. Они также обсуждались во время поездок на предприятия. Особенно полезной эта тематика оказалась для тех, кто начал перестраивать свои компании. Так участие в Программе становится важным элементом подготовки зарубежных предприятий к налаживанию деловых отношений с немецкими партнёрами. Тренинги по менеджменту, на которых речь шла об умении грамотно составить бизнес-план и работать на основе долгосрочных стратегий, оказали самое сильное влияние на мышление менеджеров. В результате они стали выстраивать сотрудничество с немецкими предприятиями, исходя из долгосрочной перспективы.

Поддержание и углубление уже налаженных связей также были целью этой встречи, а выставка Intersolar Europe стала идеальным местом для её проведения. Поэтому мероприятие проходило в дни работы выставки, а участники смогли без труда совместить поездку в Германию с установлением новых и углублением уже существующих деловых контактов.

Посещение выставки даёт прекрасную возможность побеседовать с зарубежными партнёрами по бизнесу и здесь же провести первые переговоры о налаживании деловых связей. Ещё со времени стажировки в Германии участники Программы знают: к выставке надо тщательно готовиться. В частности, договариваться о деловых встречах следует заранее, поскольку непосредственно на выставке организовать результативные встречи и переговоры почти невозможно. Однако на деле организовать такие встречи зачастую бывает нелегко по техническим причинам. Образовательный центр trAIDe GmbH помог участникам с особо перспективными идеями согласовать место и время переговоров. Шесть выпускников из Индии, Египта и Вьетнама провели 29 встреч с представителями 18 немецких ком-

паний. Получены многообещающие результаты.



Хешам Анан

В начале 2015 года в Египте была принята программа поддержки производства электричества из солнечной энергии. Ею предусмотрено создание благоприятных условий для строительства крупных солнечных электростанций и субсидирование генерируемой ими электроэнергии. Эти меры должны кардинально изменить рынок солнечной энергии в стране: уже началась реализация целого ряда проектов, ранее считавшихся неосуществимыми. Поэтому Хешам Анан, член правления компании Kemet Engineering Industries, производящей стальные конструкции для телекоммуникационной отрасли и инфраструктурных объектов, смог сделать немецким компаниям конкретные предложения о сотрудничестве: его предприятие по заказу немецких компаний готово производить несущие конструкции для солнечных панелей. Это будет выгодно обоим сторонам, поскольку такие изготовленные в Германии конструкции проигрывают в цене изготовленным на месте. А немецкие предприятия, благодаря такой кооперации, смогут выйти на растущий

и весьма прибыльный рынок. Компания Kemet Engineering Industries готова расширить ассортимент выпускаемой продукции, что поможет ей осваивать новые рынки. Уже в беседе на выставке немецкий партнёр отреагировал очень положительно. Сейчас просчитываются разные варианты сотрудничества.

Для Манана Агарвалы из Индии участие в выставке тоже оказалось

Посещение выставки даёт прекрасную возможность побеседовать с зарубежными партнёрами по бизнесу и провести первые переговоры о деловых связях.

надёжное энергоснабжение по разумным ценам, уже в ближайшее время отправятся в Индию.

Мангеш Апшанкар, руководитель индийской компании OVAC

Switchgear Services Pvt. Ltd., выиграл вдвойне от присутствия на выставке. Во-первых, он смог завязать новые контакты и предложить несколько немецким предприятиям стать дистрибьютором их продукции на индийском рынке. Налаженные обширные связи с поставщиками и крупными потребителями энергии пойдут на пользу обоим сторонам, поставщики оборудования из Германии быстрее найдут свою рыночную



весьма успешным. Руководитель компании HIM Technoforge Ltd., поставляющей комплектующие для автомобилестроения, собирается значительно снизить потребление энергии при помощи использования энергии солнца. Тем самым он сможет уменьшить свою зависимость от государственного поставщика электричества, славящегося своей ненадёжностью. Первые коммерческие предложения решений, способных обеспечить HIM

Technoforge Ltd. надёжное энергоснабжение по разумным ценам, уже в ближайшее время отправятся в Индию.

Мангеш Апшанкар, руководитель индийской компании OVAC

Успех трёх участников показывает, что выставка стала удачной платформой для воплощения в жизнь собственных интересных бизнес-идей – при условии, что они как следует продуманы и что предприниматели хорошо подготовились к выставке. Программа открывает им двери для успешной кооперации с немецкими партнёрами.



Сл.напр.: Манан Агарвал, Кумар Саурабх и Мангеш Апшанкар из Индии



Шанс для деловых переговоров на «Intersolar Europe 2015»

Академия экономики Шлезвиг-Гольштейн

Северная Германия: готовим кадры



Киль. Академия экономики Шлезвиг-Гольштейн, один из образовательных центров Программы, входит в число долговременных партнёров GIZ. Имея в своём распоряжении современные, хорошо зарекомендовавшие себя эксклюзивные образовательные программы, Академия предлагает широкий спектр возможностей в области профессиональной подготовки в 17 городах федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн, расположенной между Северным и Балтийским морями. Академия является одним из крупнейших институтов повышения квалификации в Северной Германии, здесь разработаны более 800 курсов профессиональной подготовки для региональной промышленности.

С помощью многочисленных тренингов и международных курсов Академия даёт современные знания, новые шансы и большой потенциал для профессиональной реализации и создаёт основу для успешной работы и карьерного роста.

Европейский и международный опыт также способствуют достижению успеха в образовательной деятельности, так как ноу-хау, прошедшее испытание международной практикой, в то же время можно использовать и в курсах, предлагаемых «внутри страны». Будь то сотрудничество в области федеральных и международных экономических и научных проектов или разработка инновационных форм обучения в рамках европейских проектов – способность «видеть дальше своего носа», о которой мы так часто говорим, всегда открывает новые горизонты. Возникает другое видение окружающего мира, благодаря которому и появляются новые компетенции.

Главный приоритет Академии экономики при разработке курсов – ориентация на клиента. Желаемый успех приносят только те концепции, которые точно отвечают потребностям заказчика. Важно понимать, что нужно экономике. А тесные связи с предприятиями – непреложный принцип работы Академии.



Академия экономики (WAK) – образовательное учреждение, сертифицированное по стандарту DIN EN ISO 9001 и прошедшее аккредитацию в соответствии с AZAV (распоряжение по аккредитации и допуску к деятельности образовательных учреждений). Она признана центром компетенций Германского общества по менеджменту проектов (GPM).

Широкий спектр мероприятий для выпускников

Будучи долговременным партнёром в сфере международного образования с широким диапазоном разнообразных образовательных международных курсов, мы ведём активную работу с выпускниками. Количество выпускников Академии достигло уже более 20 000 членов. В их число входят участники наших интернациональных программ, слушатели курсов повышения квалификации и переподготовки, проводимых на национальном и международном уровне. Неважно, являетесь ли Вы выпускником бакалавриата из Египта, Индонезии и Африки или участником Программы BMWi, нашим «бывшим» мы предлагаем разносторонний перечень мероприятий на актуальные темы.

Благодаря сотрудничеству с департаментом по поддержке экономики земли Шлезвиг-Гольштейн наши выпускники получают доступ к сети предприятий Европы Enterprise Europe Network (EEN) и могут

устанавливать друг с другом связи по всему миру или посещать отраслевые, тематические мероприятия, выставки и ярмарки. Благодаря участию ТПП Шлезвиг-Гольштейн, выпускники Академии экономики получают на профессионально-специализированных курсах более узкую специализацию. Мы также предлагаем сертифицированные курсы повышения квалификации в родной стране или стажировки на немецких предприятиях, ориентированные на получение практических навыков. В нашей Академии, занимающейся проблемами здоровья и социальными вопросами, могут, например, повысить свою квалификацию управленцы из области здравоохранения, в образовательном центре по туризму и гастрономии – из сферы туризма и гостиничного бизнеса. Курсы отличаются большим многообразием – от подготовки мультипликаторов или менеджеров международных проектов (сертификат GPM) до менеджеров в области энергоэффективного оборудования (European Energy Manager).

С марта 2016 года мы предлагаем выпускникам Программы подготовки управленческих кадров принять участие в вебинарах на специальные темы в области международного бизнеса. ■

Подробная информация на сайте:
www.wak-sh.de



«Как в сказке» – посещение компании Jungheinrich в Кальтенкирхене



В фокусе – работа с персоналом



Уже во время отборочных собеседований управленцы МСП Узбекистана подчёркивали, что во время пребывания в Германии им будет интересно как можно больше узнать о современных методах работы с кадрами. Поэтому Академия менеджмента (DMAN) уделила этой теме особое внимание. Методы анализа потенциала, стратегии ведения собеседований, повышение мотивации сотрудников – тренинг по теме «Управление персоналом» оказался весьма удачным: 22 стажёра из Узбекистана сочли полученные знания полезными и применимыми в практике работы их предприятий. Теорию иллюстрировали примеры из практики, с которыми они знакомились во время поездок на немецкие предприятия.

Целле. Признание руководителем ценности сотрудника – вот важнейший фактор мотивации в Германии. Такой вывод сделали узбекские участники после бесед на немецких предприятиях. Размер зарплаты имеет для работника скорее второстепенное значение. Менеджеры из Узбекистана обратили внимание и на то, что сотрудники гордятся качеством выпускаемой продукции и разделяют нравственные ценности предприятия, на котором они трудятся. На многих предприятиях стажёры убедились в том, что довольно часто руководители лично участвуют в выполнении текущих производственных задач, а многие из них хорошо разбираются в современной технике.



Полностью автоматизированный центр запчастей компании Jungheinrich

Такой стиль руководства они увидели, в частности, в компаниях Nerak GmbH и Schreiber+Weinert GmbH. Менеджеры из Узбекистана назвали его «демократичным». «А у нас на предприятиях царит строгая иерархия, начальство редко снисходит до разговоров с рядовыми сотруд-

никами», – констатировал Авазбек Каримов. Вопрос, можно ли представить себе внедрение такого стиля руководства в Узбекистане, вызвал в группе неоднозначную реакцию. Некоторые из предпринимателей заявили, что они уже спрашивают мнение сотрудников до принятия решения и лично знают всех людей, работающих в цехах. Для другой части группы такой «демократичный» стиль руководства означает неспособность руководителя настоять на своём.

Во многом новыми оказались для участников методы организации труда и логистики. Не раз и не два они обращали внимание на висящие в цехах стенды с основными показателями работы предприятия. Здесь же можно освежить в памяти основные правила работы на том или ином станке. Разметка пола в производственных помещениях помогает сократить количество несчастных случаев на производстве. Особое внимание участников привлекли инструменты учёта рабочего времени. С интересом они осмотрели и помещения для отдыха. «Это не требует больших затрат, но самым благоприятным образом сказывается на производственной атмосфере. Подобные вещи можно запросить практиковать и у нас», – говорит Тимур Негматов.

Кульминацией стажировки, несомненно, стало посещение полностью автоматизированного центра хранения запасных частей компании Jungheinrich AG в Кальтенкирхене. Некоторые из стажёров ранее уже бывали на этом предприятии. «Как в сказке или в футуристическом фильме», – пошутила Юлдуз Валиева, руководительница отдела маркетинга одного из узбекских производителей тяжёлых промышленных тканей. «В Кальтенкирхене на верхних стеллажах можно хранить и сверхтяжёлую продукцию. Это очень удобно, например, для наших рулонов», – сказала она. ■



Инга Маркварт – руководитель программ DMAN в Целле, она отвечает за разработку концепций и координацию учебных программ для участников из Центральной и Восточной Европы, стран Балтии, СНГ и Азии. Опыт работы в области маркетинга и организации мероприятий она получила на промышленных предприятиях.



В гостях у компании MEVA Schalungssysteme

Долгосрочные деловые отношения



Месяц стажировки пролетел быстро – посещения немецких предприятий, индивидуальные деловые встречи с немецкими коллегами и интенсивная работа над проектами оставили массу впечатлений. Осенью 2015 года управленцы из Туркменистана прошли стажировку в берлинском образовательном «Центре у Озера Мюггельзе».

Берлин. «Что Вы измените на родном предприятии после возвращения?» Ответ на этот вопрос у большинства участников на заключительном мероприятии был один: внедрю полученные навыки по работе с персоналом. Организация курсов повышения квалификации сотрудников, дифференцированный подход, работа в командах и поощрение сотрудников стоит на повестке дня практически каждого управленца из Туркменистана.

«Наиважнейший опыт в управлении предприятием, который я почерпнул из Программы, это структурированное управление кадровыми ресурсами компании», – отмечает Константин Еренков, частный предприниматель. – Одним из главных результатов стажировки является осознание необходимости введения постоянной

практики изучения культуры страны партнёра по бизнесу. Это жизненно необходимо для успешного ведения дел на международном уровне. Персонал, вовлечённый в переговоры, должен осознавать тонкости разницы культур». Кроме управления персоналом Еренков начал работать над кооперационным проектом по закупке новых технологий в области Traffic Enforcement и Tolls and Vehicle – лазерной системы определения скорости, которая даёт гораздо меньший процент ошибок. Этим она выгодно отличается от аналоговых радарных систем, для которых погрешность в 30 процентов является нормальной. Лазерные установки снижают это значение до пяти-десяти процентов. Также системы позволяют контролировать до четырёх полос движения, не устанавливая металлоконструкции над проезжей

частью. Еренков встретился с представителями компании Vitronic и получил всю необходимую информацию и прайслисты лазерного оборудования измерения скорости. Эти конкурентоспособные технологии предприниматель по возвращении на родину представит Управлению Дорожной Полиции Туркменистана.

«Моей целью была покупка вагонов для перевозки риса, муки и зерна. После возвращения в Туркменистан я хочу предложить нашему руководству купить такие вагоны. Я получил всю необходимую информацию», – рассказывает Оразмырат Палпыев, ведущий специалист государственного объединения Туркменгалаунумлери. «На индивидуальной встрече с компанией Biologische Beratung мне показали весь процесс разведения браконид и трихограмм – специальных насекомых для борьбы с амбарными вредителями. Я беру с собой в Туркменистан их личинки, которые проснутся при определённой температуре, и тогда мы сможем опробовать их в действии», – охотно делится своими результатами и Ахмет Гараханов, начальник фумигационного отдела службы по карантину растений министерства сельского хозяйства Туркменистана. «Мои ожидания от стажировки тоже полностью оправдались», – добавляет Оразмырат Оразмырадов, начальник отдела министерства водно-



Гуванч Мередов, пока ещё сотрудник Пакистанского банка развития, принял участие в стажировке с целью открыть свой собственный бизнес после возвращения в Туркменистан. Его кооперационный проект посвящён разработке стартапа по химической чистке с применением немецких технологий. Во время стажировки Мередов встретился с руководством семейного предприятия STAHL, которое занимается изготовлением и продажей оборудования для химчистки и прачечных. «Для меня было очень интересным узнать, что компания, основанная в 1909 году, в которой работает 82 сотрудника, экспортирует свой товар в более 30 стран мира», – отмечает Мередов. Туркменский менеджер планирует продолжить переговоры с немецким партнёром до июня 2016 года и тем временем начать внедрять вехи по разработке стартапа в жизнь.

го хозяйства, у которого состоялись переговоры с немецкой компанией Wilo о покупке насосов для сельского хозяйства.

Каждому из участников группы есть что рассказать о своём проекте. Некоторые из них планируют вернуться в Германию в начале 2016 года для продолжения переговоров. Они уже получили официальное приглашение от немецких деловых партнёров для оформления годовой шенгенской визы. В том, что деловые отношения с немецкими коллегами будут носить долгосрочный характер, не сомневается никто из управленцев. Также единогласно было решено встречаться хотя бы раз в месяц в Ашгабате и обсуждать темы менеджмента и дальнейшего развития компаний. ■

Большой интерес к российско-германским деловым встречам



Около 120 представителей немецких компаний – в основном выпускники «Fit for Business with Russia» – приехали 4 сентября 2015 года в Бонн на Седьмые российско-германские деловые встречи, чтобы в открытой и традиционно дружеской атмосфере обменяться мнениями об актуальном состоянии российско-германских экономических отношений, освежить уже установленные и завязать новые контакты. Организаторами выступили Генеральное консульство России в Бонне, BMWi и GIZ.



Бонн. Недавно назначенный на эту должность генеральный консул Российской Федерации в Бонне Владимир Седых вряд ли до этого выступал перед столь внушительной аудиторией немецких предпринимателей. В приветственном слове генеральный консул подчеркнул давнюю и добрую традицию российско-германских



Ирина Кузина, частный предприниматель в области производства пищевых продуктов, решила принять участие в стажировке, чтобы найти деловых партнёров по строительству новых заводов в Туркменистане. До приезда в Германию компания Кузиной прошла сертификацию по стандарту ISO 22000:2005. «Успешное внедрение системы управления безопасностью пищевых продуктов по стандарту ISO 22000 даёт предприятию большие преимущества. Однако для внедрения данной системы производители обязаны не только исследовать свой продукт и методы производства, но и применять

эту систему ко всем участникам пищевой цепи – поставщикам сырья, оборудования, вспомогательных материалов, продавцам», – поясняет участница. Одним из необходимых требований к предприятиям пищевой промышленности, которые прописаны в стандарте ISO 22000:2005, является применение только специализированной техники, машин и оборудования. Для компании важно приобрести современную технику, отвечающую всем требованиям. В настоящее время предприятие Кузиной работает над проектами модернизации фабрик по производству кондитерских изделий. «Ассортимент планируемой продукции очень большой, технологические линии разнообразны, требуется оборудование нескольких производителей. Поэтому мы привлекли инженеринговую компанию GesopaGroup для комплектации линий», – отмечает предпринимательница.



действий, рекомендуемые немецким предприятиям. При этом основное внимание было уделено вопросам эффективного антикризисного менеджмента и требованиям, предъявляемым в данный момент к управлению юридическими рисками.

Представители семи работающих в России компаний обсудили с коллегами последствия актуального кризиса для ведения бизнеса в России. Все участники дискуссии согласились с тем, что, несмотря на текущую неблагоприятную экономическую и политическую ситуацию, российский рынок по-прежнему обладает большим потенциалом для немецких предприятий. Именно в сегодняшней ситуации важно сохранить наработанную в течение многих лет клиентскую базу и сложившиеся партнёрские отношения с российскими компаниями. Во второй половине дня дискуссия по этой и другим темам шла в тематических секциях и продолжалась в неформальной обстановке за ужином под открытым небом. ■



Александр Гонсалес, генеральный координатор по стратегическому планированию, анализу и оценке результатов при Национальном институте предпринимателей (INADEM), курирует Программу с мексиканской стороны

Страна-партнёр Мексика

«Открылись глаза на окружающий мир»



Мексика присоединилась к Программе в 2013 году. За это время более 100 управленцев приняли в ней участие. Партнёрской организацией, отвечающей за реализацию Программы с мексиканской стороны, является Национальный институт предпринимателей INADEM. В своём интервью представитель INADEM Александр Гонсалес рассказывает о преимуществах Программы для управленцев из Мексики, об отношениях между обеими странами, а также о планах на 2016 год – перекрёстный год Мексики и Германии.

ГИЦ: *Уважаемый г-н Гонсалес, Мексика уже два года является официальным членом Программы. Каково Ваше личное мнение о Программе?*

Александр Гонсалес: Германия – одна из самых высокоразвитых стран мира, пользующаяся признанием благодаря высокому качеству своей продукции и оборудования, а также прогрессивным технологиям. Возможность поучаствовать в такой интересной и многогранной программе повышения квалификации приносит огромную пользу. Это касается не только молодых участни-

ков из Мексики, но и предприятий, на которых они работают. Мексиканские компании быстро учатся тому, как наладить связи с Германией. Но прежде всего Программа открывает глаза на окружающий мир.

Что ожидает правительство Мексики от Программы?

Мексиканское правительство чётко понимает, что повышение квалификации, которое участники получают в рамках Программы, расширяет их горизонт и даёт стратегическое видение бизнеса в международном

контексте. Но в первую очередь Программа помогает направляющим предприятиям улучшать управленческую компетентность и потенциал ведения международных переговоров. Полученные при этом результаты способствуют повышению конкурентоспособности мексиканской промышленности в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Когда же Программа наряду с данными преимуществами позволяет приобрести высококачественное немецкое оборудование и обеспечить передачу ноу-хау, то это ещё усиливает её положительный эффект. Но если бы отечественные предприятия и их продукция получили доступ на рынки Германии и Европы, такой итог был бы самым лучшим для мексиканского правительства.

Как оценивают стажировку сами мексиканские управленцы? Получают ли Вы отзывы от участников?

Отзывы выпускников исключительно положительные. Они рассказывают нам о том, что значительно повысили свою квалификацию, что возникла особенная связь с Германией, контакты с другими участниками Программы. Появилось чувство причастности к группе людей, мыслящих стратегически и обладающих особым видением. Некоторые выпускники уже подали заявку на грант из Национального фонда предпринимателей с целью укрепления связей с Германией.

Какие препятствия, возникающие на пути двусторонних экономических отношений, могли бы, по Вашему мнению, помешать развитию сотрудничества с немецкими партнёрами?

Мы не видим никаких препятствий. Наоборот, мы считаем, что участие Мексики в Программе должно стать отправной точкой для постепенного расширения торговли и увеличения инвестиций между обеими странами.

Мексика обладает одной из ведущих экономик Латинской Америки и занимает восьмое место среди стран-экспортёров. Пока Германия и европейские рынки не попали в фокус внимания мексиканских экспортёров. Каковы Ваши ожидания на будущее?

Мексиканское правительство и раньше старалось обращать внимание отечественных компаний на рынки Европы и Азии. Мы убеждены: если некоторые предприятия выйдут на эти рынки, то к ним вскоре присоединятся и многие другие. От будущего мы ожидаем создания значительно более продуктивной и конкурентоспособной экономики с упором на стратегически важные отрасли, позволяющие более активное участие в мировой торговле.

С 2000-го года существует соглашение о свободной торговле между Мексикой и ЕС. Имеет ли оно положительное влияние на торговые отношения с Германией?

Среди стран-членов ЕС Германия считается важнейшим партнёром Мексики. Несмотря на позитивную торговую статистику, которая наблюдается с момента вступления в силу соглашения, мы очень заинтересованы в дальнейшем укреплении экономических отношений с Германией в рамках глобального соглашения с Европейским Союзом. В 2014 году Германия была для Мексики пятым по значимости торговым партнёром в мире (в качестве поставщика она занимала пятое место, а в качестве страны-импортёра находилась на седьмой позиции). По данным Федерального статистического ведомства Германии в 2014 году Мексика была третьим по значимости торговым партнёром страны на американском континенте, уступив только США и Бразилии. Среди всех торговых партнёров Германии Мексика занимает 29 место, имея объём торговли в размере 12,7518 млрд. евро.

Для каких отраслей рынок Германии является в настоящее время особенно привлекательным?

Большой интерес для экономики Мексики представляют электроника,

автомобиле- и машиностроение, электротехника, химическая промышленность, нано- и биотехнологии.

2016 год – год особенный для отношений между двумя государствами. Правительства Германии и Мексики объявили его перекрёстным годом своих стран с целью углубления знаний об их экономике и культуре. Что будет происходить в 2016 году в Мексике?

На перекрёстный год намечен амбициозный план мероприятий. Культурные события и акции креативной промышленности будут сопровождаться мероприятиями из сферы науки и инноваций. Значительная роль отведена вопросам экономической поддержки, инвестиций и торговли, и, конечно же, туризму и гастрономии. Все мероприятия, которые состоятся в 2016 году, задуманы с целью углубления тех добрых отношений между нашими странами, которые уже сегодня существуют в различных областях. Таким образом мы окажем поддержку инновационным проектам и идеям, а также создадим солидную основу для будущего сотрудничества.

Каковы цели перекрёстного года?

Экономические цели заключаются в том, чтобы дать импульс новым, многообещающим отраслям с целью расширения двусторонней торговли и стимулирования инвестиций в обеих странах. Кроме того, мы хотим привлечь внимание к Мексике как стране с активно развивающейся экономикой и увеличить число мексиканских предприятий, ведущих бизнес с Германией, и наоборот. Особенно важным представляется расширение кооперации в научной и технической сфере, а также в области педагогики. Не менее значимо для нас укрепление имиджа Мексики как страны, богатой в культурном отношении, где царит дух инноваций и творчества, страны с далеко идущими перспективами.

Как INADEM участвует в проведении перекрёстного года?

На государственном уровне INADEM выступил с предложением организовать новый комитет для предпринимателей и МСП. Мексиканское правительство проведёт необходимые для этого консультации. Кроме того, мы планируем использовать наше сотрудничество в рамках Программы, чтобы представить проекты наших выпускников и оказать



Мексика

Площадь: 1.964.375 кв. км

Население: 121,1 миллиона (2015)

Сырьевые ресурсы: нефть, серебро, медь, золото, свинец, олово, природный газ

Соглашение о свободной торговле с 45 странами

Внутренний валовой продукт (ВВП): 1.232,0 млрд. долларов США (2015)

ВВП на душу населения: 10.174 долларов США (2015)

Составляющие ВВП: горнодобывающая промышленность 30,3%; торговля/гастрономия/гостиницы 18,3%; транспорт/логистика/коммуникации 8,8%; строительство 7,6%; сельское/лесное/рыбное хозяйство 3,3%; прочие 31,8% (по состоянию на 2013 год)

Основные торговые партнёры: США, Канада, Германия, Китай

Товары, импортируемые из Германии: автомобили и -запчасти, электроника, электротехника, контрольно-измерительная техника, нефть

Потенциал мексиканского рынка для иностранных компаний в 2015 году:

Машиностроение	↗
Автотехника	↑
Химия	→
Строительство	→
Электротехника	→
ИКТ	→
Экотехника	↘
Медтехника	↗
Нефть / газ	↗
Горное дело	↘
Электроэнергия	→

Источник: gta (Germany Trade & Invest)

им поддержку. Германия также станет почётным гостем Недели предпринимателей, которую INADEM проведет в октябре 2016 года.

Большое спасибо за беседу! ■

ВТП Большого Китая

Использовать динамику Китая



Китай является второй экономикой мира и по всем прогнозам уже в скором времени примет эстафету ведущей мировой державы от США. Имея внутренний валовой продукт в размере 11 миллиардов долларов США, Китай сильнее Японии, Германии и Британии, вместе взятых. Самое время для немецких предприятий утвердиться на китайском рынке! Внешнеторговая палата Большого Китая поддерживает при этом их деловую активность на юге страны.



Delegation der Deutschen Wirtschaft
Delegation of German Industry and Commerce
Guangzhou
德国工商大会广州代表处

Гуанчжоу. Развитию двусторонних экономических отношений Внешнеторговая палата способствует уже с начала политики открытой китайской экономики: в Китае и Германии работают пять головных офисов организации и ряд филиалов. Путём оказания разнообразных услуг мы поддерживаем интересы более 2500 наших участников, занимая лидирующие позиции по количеству членов среди внешнеторговых палат в Китае.

Под маркой «DEinternational» ВТП выступает в качестве главного контактного лица для немецких предприятий, планирующих выход на рынок Китая – равно как и для китайских предпринимателей, которые ищут партнёров и деловые связи в Германии. У нас большой опыт в установлении контактов. Мы помогаем при решении правовых вопросов, организуем визиты делегаций, предоставляем рыночные исследования и проводим курсы повышения квалификации по требованиям заказчика. Из-за широкого спектра услуг и разветвлённой сети филиалов по всему миру Wall Street Journal недавно назвал ВТП «секретным экономическим оружием Германии».

ВТП Большого Китая

ВТП Большого Китая/Гуанчжоу работает на юге и юго-западе страны, её филиалы располагаются в Ченду и Шеньжене. Ежегодно мы орга-

низует более 150 мероприятий для обмена информацией, мнениями, а также для создания горизонтальных связей между участниками, общее количество которых составляет пятизначную цифру.

В центре внимания деловых встреч находятся актуальные проблемы, с которыми сталкиваются немецкие предприятия в своём регионе. Регулярно проводятся семинары для директоров и руководителей кадров, заседания рабочих групп производителей, а также, например, тренинги, проводимые членами ВТП для своих коллег. Особой популярностью пользуются специальные секции для предпринимателей, а также семинары по правовым вопросам, во-



Оливер Регнер
из Представительства немецкой экономики в Гуанчжоу

просам налогообложения, финансов и динамики зарплаты.

Опросы, регулярно проводимые ВТП в отношении индекса делового доверия и уровня зарплаты, дают представление о перспективах развития немецкой предпринимательской активности в Китае.

Благодаря ВТП её члены и партнёры получают доступ и к высокой политике. Так, например, во время визитов федерального канцлера Ангелы Меркель и делегации немецкой экономики в Гуанчжоу и Ченду ВТП организовала экономический форум и приняла участие в проведении форума по проблемам урбанизации.

Программа подготовки управленческих кадров

Часто предприятия используют информационные поездки и стажировки для того, чтобы завязать первые контакты и исследовать рынок. Достойным примером может служить Программа BMWi по подготовке управленческих кадров, реализуемая уже с 2007 года с Китаем. За это время Программа зарекомендовала себя как эффективный инструмент создания горизонтальных связей и расширения компетенций ответственных лиц и руководителей предприятий. В рамках одномесячной стажировки китайские предприниматели целенаправленно повышают свои управленческие компетенции, знакомятся с практикой работы немецких предприятий и планомерно налаживают контакты с ними. Вначале в Программе принимали участие только китайские менеджеры, но с 2012 года и управленцы из Германии могут изучить предпринимательскую культуру Китая, приняв участие в программе «Fit for Business with China». По оценке самих участников, стажировка «открывает двери» немецким компаниям, которые хотят работать на китайском рынке. Они считают, что Программа укрепляет доверительное и честное сотрудничество между компаниями обеих стран. Осенью 2015 года немецкие менеджеры побывали и в Сихуане и Гуандуне, важнейших в экономическом отношении провинциях южного и юго-западного Китая.

Ветер перемен в дельте Жемчужной реки

Гуандун, где проживают примерно 110 млн. человек, является самой густонаселённой и уже на протяжении нескольких десятилетий самой экономически развитой провинцией Китая. В регионе производится более одной десятой национального ВВП и около трети китайского экспорта. Будь Гуандун самостоятельным государством, он входил бы в число пятнадцати ведущих промышленных держав мира. Там взяла своё начало политика открытой экономики Китая. В дельте Жемчужной реки, расположенной в его южной части, находятся девять городов-миллионеров, сегодня это область с самой высокой плотностью населения в мире. Будучи ещё три десятилетия назад тихим рыбацким посёлком, Шеньжень, ставший первой особой экономической зоной, превратился в богатейший город страны с населением свыше 10 млн. жителей. Столица провинции Гуанчжоу (Кантон) в 18 и 19 веках была единственным дозволенным местом торговли Китая с другими странами. До сегодняшнего дня продолжают существовать свидетели этой яркой традиции ведения торговли, такие как Кантонская ярмарка, крупнейшая в Азии выставка импортных и экспортных товаров, которая проводится два раза в год.

Не случайно в Гуандуне располагается одна из трёх зон свободной торговли Китая, о создании которой было объявлено в начале года. Кроме того, в провинции реализуются два известных проекта по созданию промышленных зон – Китайско-германская зона промышленного сервиса (Sino-German Industrial Services Zone) в Фошане и Китайско-германский «эко-город металла» (Sino German Metal Eco City) в Цзяйне. «Флагманским проектом» можно назвать строительство моста Гонконг-Макао-Чжухай, открытие которого планируется в 2016 году. Он улучшит связь между континентальным Китаем и двумя специальными административными районами, непосредственно граничащими с Гуандуном.

Самый большой вызов, с которым сталкиваются немецкие предприятия на юге Китая, как и во многих других регионах страны, это поиск и закрепление кадров, а также существенный рост расходов на персонал. ВТП оказывает им всестороннюю поддержку и выступает в качестве партнёра, к которому ча-



сто обращаются как немецкие компании, так и представители местной администрации.

Развивающиеся рынки на юго-западе Китая

Наряду с густонаселёнными территориями вокруг Пекина, Шанхая и в районе дельты Жемчужной реки растёт экономическое значение центра, образованного двумя городами Ченду и Чунцин на юго-западе Китая. Это наглядный пример китайской политики «Go-West» («на запад!»), проводимой с целью укрепления континентальных провинций. Благодаря плотности населения (Чунцин с населением около 32 млн. жителей признан крупнейшим городом мира), развитой инфраструктуре и хорошему транспортному сообщению возрос интерес к региону и со стороны высокотехнологичных компаний, ориентирующихся на экспорт. Низкий уровень расходов на заработную плату и политика целенаправленной поддержки экономического развития должны превратить этот регион в привлекательную альтернативу морскому побережью. На протяжении последних лет темпы роста значительно превышают средние показатели по стране.

Шёлковый путь 21 века

Дельта Жемчужной реки и территория метрополий Ченду – Чунцин

находятся в центре региона, где берёт начало инициатива «Шёлковый путь». Так называемый «Новый морской шёлковый путь» продолжает торговые традиции Гуандуна и соседней провинции Фудзянь, расположенной непосредственно напротив Тайваня. Эта инициатива должна, прежде всего, способствовать развитию торговли с южной и юго-восточной Азией, а также с арабским миром и Европой. «Новый шёлковый путь», наоборот, использует железнодорожные пути, ведущие из Ченду, Цунцин и других отправных точек напрямую в Дуйсбург и другие города Европы. По сравнению с морским путём время транспортировки сокращается вдвое. Динамика Китая не ослабевает! ■

Оливер Регнер
Руководитель Представительства

Представительство германской экономики Гуанчжоу
1903A Leatop Plaza
No. 32 Zhu Jiang East Road
510620 Гуанчжоу, КНР

Тел.: +86 20 8755 2353
E-Mail: info@gz.china.ahk.de
Веб-сайт: http://china.ahk.de

Опыт Германии и России по переработке отходов

Экономия путём менеджмента отходов

9 октября 2015 года в рамках семинара follow up для российских участников стажировок прошла мини-конференция, посвящённая управленческим методам и технологиям работы с отходами. Конференция вызвала большой интерес у совершенно разных участников из разных сфер бизнеса: ведь независимо от вида производства и нашего личного образа жизни все мы ежедневно производим отходы, которые могут стать реальной проблемой, а могут превратиться в статью дохода.

Москва. Большинство наших современников, наверное, даже не заметили, что буквально при их жизни в мире появилась индустрия, в которой работают сотни тысяч человек, обращаются миллиарды долларов и развиваются фантастические технологии. Эта индустрия носит название «Управление отходами».

Опыт Германии и России на сегодняшний день предлагает нам два пути работы с отходами. Первый путь – сортировка, выделение полезных компонентов и сдача их в виде вторсырья специализированным компаниям. Практика российских дочерних компаний немецкого концерна Глобус (сеть гипермаркетов с собственным пищевым производством) и Hochland SE (производителя сыров) показывает, что организационно продуманная, технологически обеспеченная и подкреплённая обучением работников система разделения отходов, позволила этим компаниям сократить свои

расходы на утилизацию на 30-40 процентов. Экономия возникает за счёт продажи вторсырья, уменьшения платы за вывоз мусора и штрафов за нарушения. Использование прессов сокращает объёмы мусора и, соответственно, платежи за его вывоз, поэтому покупка прессового оборудования окупается в зависимости от объёмов производства в течение нескольких месяцев. Опыт московской компании «Сфера экологии», обслуживающей офисные здания, показывает, что и в сфере коммерческой недвижимости за счёт грамотной постановки работы с отходами, их разделения экономия расходов по этой статье достигает 40 процентов.

Михаил Фёдоров из небольшого сибирского города Гурьевска, после посещения земли Баден-Вюртемберг, положил начало раздельному сбору у себя в родном городе. Пропандистами идеи раздельного сбора стали и участники стажировок из Новоси-

бирска, подготовившие забавный, но поучительный фильм о переработке отходов для школьников.

Однако гораздо более перспективным участникам конференции показался второй путь, предложенный представителем международной компании Tomra Sorting Solutions. Их передовые технологии автоматической сортировки мусора избавляют бизнес и население от необходимости разделять мусор, экономят их время, освобождают место, которое занимают контейнеры для разных видов отходов, улучшают санитарную обстановку за счёт более быстрого оборота отходов, существенно снижают расходы на персонал. Особенно интересны эти технологии для стран с переходной и развивающейся экономикой, где культура раздельного сбора ещё не успела укорениться, а государство активно не включено в поддержку этого способа управления отходами. К сожалению, заводов, использующих технологии автоматического разделения мусора, в России единицы. Поэтому для бизнеса в настоящее время управление отходами на основе их разделения остается актуальным. ■



Д-р Анна Сучкова, экономист, доцент Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова, с 1998 года в качестве эксперта принимает участие в реализации Программы подготовки управленческих кадров в России



Управление отходами – очень актуальная тема для российских предпринимателей



Выставка ANUGA 2015 – инновации в пищевой промышленности

Российские участники Программы, представители предприятий пищевой промышленности, проходившие подготовку в Германии летом 2014 года, побывали 13 октября 2015 года на ведущей выставке пищевой промышленности ANUGA в рамках семинара follow up, организованного GIZ. Здесь они встретились с группой участников пищевой промышленности, стажировка которых стартовала в сентябре 2015 года.

Кёльн. Ожидания российских участников в преддверии выставки были весьма схожи – на выставочной площади более 280 000 м² гости не просто хотели получить новую информацию, но и прежде всего открыть для себя международные тенденции, реализовать которые они смогут в России. И, конечно же, они рассчитывали на синергетический эффект от встречи почти 50 ведущих кадров предприятий российской пищевой промышленности. Планы сотрудничества затрудняет курс рубля, из-за которого приобретение техники и продукции за рубежом сильно дорожает. Другой проблемой являются, конечно, торговые санкции.

Алексей Формичев рассказал, что ANUGA не только дала возможность попробовать различные продукты. Гораздо важнее было ознакомиться с инновациями в производстве продовольственных изделий. Как и



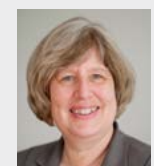
многие другие участники, его цель – укреплять позиции собственного предприятия. Среди инновационных продуктов, которые он открыл для

себя, были пончики-берлинеры и сыр моцарелла в форме сердца, а также капкейки для микроволновой печи. По мнению ряда участников, эти продукты отлично подойдут к следующему Валентинову дню или найдут себе применение в российском общепите.

Синергетический эффект дала встреча обеих групп уже накануне посещения выставки. Татьяна Хухоренко из компании «Сава» ещё во время предыдущей стажировки получила сертификат органической продукции для своих ягод. На выставке ANUGA она в присутствии представителя сертифицирующей компании поделилась своим опытом с теми, кто только планирует заняться сертификацией. Такой непосредственный диалог экономит не только время, но и деньги.

В 2014 году российские руководители планировали приобрести различное оборудование, но не всем их планам удалось сбыться. Тем не менее, они не преминули воспользоваться шансом встретиться с экспонентами в секции «Machine Cluster», чтобы освежить контакты и подтвердить свою готовность к приобретению оборудования в будущем.

Посещение выставки пошло на пользу всем участникам. На ANUGA многие открыли для себя инновации, которые позволяют укрепить рыночные позиции их компаний на отечественном рынке. 50 руководителей предприятий пищевой промышленности из всех уголков России познакомились друг с другом, обменялись мнениями и опытом по интересующим их вопросам. Благодаря тщательному планированию они смогли провести индивидуальные переговоры с участниками выставки из всей Германии, не тратя лишнего времени и сил на поездки по стране. «Ни одна другая пищевая выставка не сравнится с ANUGA, ведь она собрала 160 000 посетителей из 192 стран, – считает Рустам Наврузов из Санкт-Петербурга, которому не понаслышке знакомы и многие другие международные ярмарки. – На ANUGA представлены все ведущие актёры отрасли. Другой информационной платформы подобного рода не найти!» ■



Марайке Дрёге является руководителем проектов и отвечает за реализацию Программы в Центрах Карла Дуйсберга (Carl Duisberg Centren) с 2007 года. С 1999 года она работает в отделе тренингов по менеджменту, управляя проектами и проводя учебные занятия в качестве бизнес-тренера.



На семинаре follow up в Украине

Лучший результат в Восточной Европе



80 выпускников из 11 групп собрались в октябре 2015 года в киевской Пушче-Водице на семинар follow up для выпускников Программы 2014 – 2015 годов из Украины, Беларуси и Молдовы. Несмотря на сложную ситуацию в стране, украинским выпускникам удалось добиться лучшего результата за все годы. Цифры экспорта в Германию и импорта из Германии перешли за восьмизначный рубеж.

Киев. «Хит-парад воспоминаний» – это наиболее яркие впечатления о стажировке, запомнившиеся тренинги, развешенные в ходе стажировки стереотипы, бизнес с немецкими предприятиями и, конечно же, культурные особенности Германии. «Хит-парад воспоминаний» дал всем участникам семинара follow up живое представление о стажировках других групп и способствовал созданию «эмоциональной общности» выпускников. А это имеет важную роль для развития как экономических связей между тремя странами,

так и для установления контактов между ассоциациями выпускников.

На «Лиге чемпионов» выпускники поделились своими достижениями во время и после стажировки и сами определили лучших кандидатов для «историй успеха». Выбранные кандидаты представили аудитории свои презентации, а жюри в лице представителей BMWi, GIZ и Министерства экономического развития и торговли Украины выявило девять победителей, среди них:



Светлана Мурашко из Беларуси – коммерческий директор ООО «Франдеса» из Минска. Компания, в которой занято более 200 человек, снабжает сельхозпроизводителей средствами защиты растений. В Германии Мурашко хотела найти производителей химических компонентов и импортировать их в Беларусь. Результатом успешных переговоров с BASF и Huntsman стала закупка немецкой продукции на несколько десятков тысяч евро с марта 2015 года. «Франдеса» намеревается существенно расширить импорт химикатов из Германии. Но пользу принесли не только заключённые контракты, но и процессы оптимизации, которые Мурашко внедряет на своём предприятии после стажировки в Германии. Среди них создание нового сайта, введение эффективной модели совещаний, совершенствование информирования сотрудников и тщательная подготовка проектов.



У Игоря Маркуца из Украины, собственника ТзОВ НВП «МАСТ» из Львова, после возвращения в Украину как на предприятии, так и в личном плане произошли большие изменения. Он приобрёл компанию ТзОВ «Тенмарк» по утилизации ламп (ртутосодержащие отходы) в городе Коломия, на которой работают 320 сотрудников. Также он занимается пошивом чехлов для автомобилей Volvo. Удалось купить 20 единиц нового оборудования и создать 50 новых рабочих мест. После командировки в Германию закупил спаивающие ультразвуковые машины у компании Ppfaf, а также новые швейные машины компании Typical Vetron из Кайзерслаутерна.



Сергей Стратила из Молдовы, руководитель консалтинговой компании Evosistem&Com SRL, получил заказ от ЗАО «Рыбницкий цементный комбинат» провести сертификацию продукции бетонных изделий. В Германии он интересовался тем, как идет процесс сертификации, какие лабораторные ингредиенты необходимы для проверки качества бетона. В результате был заключен долгосрочный контракт с немецкой компанией на приобретение стандартного референтного вещества и специализированного песка для лаборатории, отвечающей за сертификацию выпускаемого цемента на рыбницком производстве. В Германии Стратила узнал о существовании различных видов цементов – для строительства мостов, дорог и другого применения, его цель на сегодня: расширить производство различных типов цемента.



Андрей Тимченко из Украины, замдиректора ООО «КП Вода», искал партнёра в Германии для закупки качественных счётчиков воды и тепла, с перспективой стать дилером в Украине. Переговоры прошли успешно, достигнуто соглашение на семизначную сумму с немецкой компанией Zenner GmbH. Первая партия уже прибыла в Украину. Зарегистрирован сервисный центр. В 2016 году планируется проведение презентаций в областных центрах Украины с участием немецких инженеров, а также совместные выставки.

Почти для каждого участника семинара стажировка в Германии сыграла огромную роль. Были установлены долгосрочные контакты с немецкими предприятиями, проводятся или планируются совместные проекты – такие как производство медоборудования, медицинский туризм, монтаж технического оборудования немецкой компанией в Украине, сотрудничество между украинскими и немецкими научно-исследовательскими учреждениями. Ведется совместное проектирование реконструкции очистных сооружений, планируется открытие украинского ресторана в Германии.

«Полученные в Германии новые знания и практика ведения переговоров позволяет заключать больше договоров подряда на услуги, что повышает доходную часть предприятия».

Виталий Невмержицкий, частный предприниматель, Хмельницкий

Многим участникам удалось открыть новые направления в бизнесе, увеличить рентабельность собственной компании, внедрить новые технологии, оптимизировать производственные процессы. Полученные знания способствовали усовершенствованию стиля управления, у многих произошли позитивные изменения в карьере. Сергей Фуртак из львовского ООО «Инфоком», к примеру, смог закупить оборудование и инструменты и станет дилером в Украине. На своём предприятии он внедрил стандарты ISO, улучшил условия труда для сотрудников: построен бассейн и спортзал. «Выросло уважение к самому себе, и я начал изучать немецкий язык, чтобы уметь вести самостоятельно бизнес с немецкими партнёрами», – рассказывает Фуртак.

К сожалению, не все планы могли быть реализованы из-за сложной политической и экономической ситуации в Украине. Но несмотря на сложности, участники планируют долгосрочное сотрудничество с Германией. И как сказал один из участников семинара: «Кризис когда-то кончится, а контакты между Украиной и Германией и наши знания, полученные на стажировке, останутся!» ■



Нетрадиционная неКонференция собрала свыше 180 гостей в Киеве

НеКонференция по вопросам финансирования

На неКонференцию по окончании семинара follow up в Пушчу-Водицу съехалось 186 гостей. Успех, который выпал на долю первой конференции такого рода (см. выпуск 2/2014), целиком разделило и нынешнее событие. Внимание участников в максимальной степени привлекли актуальные темы. Речь зашла о самом главном: где взять деньги для развития международного бизнеса? В течение двух дней предметом оживлённых дискуссий между участниками и известными экспертами стали вопросы получения банковских кредитов, гарантий для предпринимателей, альтернативных источников финансирования вплоть до тонкостей оформления документов и подачи кредитных заявок.

Об интересной модели финансирования рассказал Евгений Клисенко, специалист по краудфандингу. Краудфандинг уже стал популярным и вполне эффективным средством для финансирования небольших проектов, продуктов, стартапов и т.д. В его основе – простой, но результативный принцип «от каждого понемногу». Чтобы проект состоялся, зачастую необходимо заранее определить минимальную сумму финансирования, которая должна посту-

пить в течение определённого времени. В случае, если первоначально рассчитанная сумма не набрана, все собранные деньги возвращаются донорам. Поддержавшие проект даже небольшим взносом останутся в выигрыше от его реализации. Варианты многообразны – от публичной благодарности, пробных экземпляров продукта до участия в прибыли. Целый ряд краудфандинговых Интернет-платформ делают участие в таких проектах простым и свободным от излишней бюрократии. Выяснилось, что краудфандинг знаком далеко не всем выпускникам Программы. Тем больший энтузиазм вызвало состоявшееся знакомство с этим инструментом финансирования. Клисенко привёл примеры краудфандинговых проектов и в Украине, дал анализ плюсов и минусов различных краудфандинговых платформ. «Тема дополнительного финансирования актуальна для любого бизнеса, – говорит Сергей Шакола, директор киевского ООО Фьючефуд. – На неКонференции мы не только получили информацию о существующих возможностях, но и фактически прошли в игровой форме обучение по работе с этими инструментами. Бизнес-знакомства с выпускниками позволили найти новых партнёров для развития моего предприятия.» ■

«Насыщенная интересная программа, выступление зарубежных экспертов о передовых технологиях и живой диалог о проблемах и перспективах ведения бизнеса, которые актуальны сейчас для большинства предприятий».

Валерия Олейник, NPP Energoregulator Ltd., Харьков

В фокусе: утилизация отходов и водное хозяйство



Тема утилизации отходов переживает бум. И это продолжается уже несколько лет. Давно в прошлом времена, когда мусор только складировали и сжигали. Роль переработки отходов неуклонно растёт как в Германии, так и в странах-партнёрах Программы. Концепция экономики замкнутого цикла первоначально возникла из идеи охраны окружающей среды более 20 лет назад. Теперь она становится, как правило, непреложным условием малозатратного производства, направленного на эффективное использование ресурсов. Проводя передовую экологическую политику и имея прогрессивное законодательство, Германия опережает другие страны и в области природоохранных технологий, обеспечив себе в данной

сфере ведущие позиции на глобальных рынках.

Но и в странах-партнёрах постепенно пускает корни идея безотходной экологической экономики. Принимаются соответствующие законы, предприятиям вменяется в обязанность квалифицированная утилизация отходов производства. Мысль об экологически чистом водоотведении также всё больше утверждается в сознании политиков. Однако переход от общества «бездумного потребления» к экономике замкнутого цикла отнюдь не прост. Это длительный процесс, который требует не столько соответствующего технического перевооружения, сколько принципиального переосмысления.

Совместить эффективность затрат и охрану окружающей среды часто удаётся только благодаря общим усилиям. Так было в случае, когда казахстанский участник Программы, представитель резиновой промышленности, совместно с партнёром из Германии занялся переработкой старых покрышек и изготовлением из них инновационных водяных шлангов. Таким образом он решил не только проблему загрязнения окружающей среды, возникающую из-за списанных шин, но и нашёл эффективный способ орошения для сельского хозяйства Казахстана, страдающего от дефицита воды. Подобные примеры вдохновляют: если объединить инновационные технологии и желание работать с учётом экологических требований, выигрывают все стороны.

Эффективность ресурсов: технологии «Made in Germany»



Эффективное использование ресурсов выгодно вдвойне – и для бизнеса, и для окружающей среды. Повышение эффективности ресурсов помогает в борьбе за экологию, в борьбе против глобального изменения климата. Вместе с тем эффективность ресурсов способствует укреплению конкурентоспособности компаний, сохранению рабочих мест, освоению рынков будущего. Правительство Германии оказывает широкую поддержку немецким предприятиям на пути к эффективному использованию ресурсов.

Берлин. В последние годы вопрос эффективности использования ресурсов всё больше выходит на передний план в политических дискуссиях как в Германии, так и в Евросоюзе. Но и за пределами ЕС приоритет этой темы постоянно растёт. Правительство Германии относится к решению актуальных задач со всей ответственностью. И поэтому в 2015 году на повестку дня стран «Большой семёрки» под председательством Германии вышла энергоэффективность.

В 2013 году суммарная выручка порядка 250 000 немецких предприятий обрабатывающей промышленности, на которых было занято почти 7,1 млн. сотрудников, составила около 1,9 триллиона евро. Если учесть, что валовой внутренний продукт Германии достиг примерно 2,8 триллиона евро, при этом 561 млрд. евро новой добавленной стоимости был создан в индустриальном секторе (и 677 млрд. евро в строительной отрасли), то роль этих предприятий в экономике страны весьма существенна.

Политика эффективного использования ресурсов в Германии

Эффективное использование ресурсов имеет особое значение именно для промышленных предприятий, ведь от этого непосредственно зависит экономический результат и с ним конкурентоспособность компаний.

На фоне растущей конкуренции, в т.ч. в общемировом масштабе, вопрос эффективности ресурсов будет и в дальнейшем играть всё более важную роль для предприятий. И по этой причине необходимо создать адекватные условия для того, чтобы конкурентная борьба велась на равных. Экономический аспект при этом стоит в одном ряду с экологическим и социальным.

В структуре затрат промышленных предприятий значительное место всегда занимали материальные затраты. Но важность этого фактора в последние десятилетия существенно возросла. Если ещё в начале 1990-х годов материальные затраты и трудозатраты были примерно одинаковы, то сегодня материальные затраты уже более чем вдвое превысили трудозатраты. Так, в 2012 году в обрабатывающей промышленности материальные затраты составляли в среднем 44,5 процента валовой стоимости производства, соответствующим образом влияя на экономический результат.

Именно по этой причине предприятия имеют коренной интерес к

экономии ресурсов. Они неуклонно совершенствуют свою продукцию и оптимизируют производственные процессы путём инноваций. Об этом убедительно свидетельствуют примеры из деятельности предприятий – лауреатов ежегодной премии BMWi за эффективное использование сырьевых ресурсов. По этой причине, несмотря на экономический рост, использование материальных ресурсов в последние годы неуклонно снижается. В частности, использование сырья в немецких компаниях в первом десятилетии этого века сократилось на 11,1 процента.

Правительство Германии укрепляет эту тенденцию при помощи различных мероприятий по программе экономического использования ресурсов «ProgRess». Эта программа не регламентирует деятельность компаний. Вместо этого она делает акцент на распространении информации, консультировании, образовании и научных исследованиях, поддерживая и различные добровольные начинания и инициативы в экономике и обществе. Этот подход доказал свою состоятельность и найдёт продолжение в стране, в Европе и за её пределами.

Следующая программа «ProgRess II» призвана ещё теснее увязать и гармонизировать

цель устойчивого развития с другими политическими целями. Для этого необходимо определить соответствующие области деятельности и найти решения, позволяющие предельно сократить или даже предотвратить конфликт интересов. Особого внимания в этом контексте требуют такие общеэкономические и общесоциальные аспекты, как доступность ресурсов, стабильность

Уже сегодня сектор утилизации отходов на 16 процентов удовлетворяет потребность Германии в сырье и сокращает импорт сырьевых материалов более чем на 10 млрд. евро.

цен и надёжность снабжения. Но самым высшим приоритетом должен стать треугольник устойчивости, в котором экологическая, экономическая и социальная составляющие имеют равный статус.

Междисциплинарный потенциал технологий эффективности ресурсов

Эффективность использования ресурсов – это междисциплинарный вопрос. Об этом свидетельствуют тенденции соответствующих передовых рынков, связанных с эффективностью ресурсов. Особую роль при этом играют технологии использования сырья и материалов, концепция безотходной экономики замкнутого цикла и экологичного водного хозяйства (см. таблицу «Объём мирового рынка»).

Следует предполагать, что объём мирового рынка до 2025 года будет существенно расти. По прогнозам, годовой коэффициент роста до 2025 года будет составлять 8,1 процента на рынке использования сырья и материалов, 4,4 процента на рынке безотходной экономики замкнутого цикла и 5,7 процента на рынке



устойчивого водного хозяйства (за основу взят 2013 год).¹ Технологии «Made in Germany» предлагают конкретные, индивидуальные решения для удовлетворения потребностей мирового рынка.

Безотходная экономика – основа эффективности использования ресурсов

В освоении вторичного сырья и организации безотходного производства Германия играет роль первопроходца. Основа её успеха на мировом рынке – концепции сбора, переработки и вторичного использования отходов производства и бывших в употреблении материалов.

Постановление правительства от 1991 года, регламентирующее обязательства производителей и торговых организаций в отношении приёма тары, закрепило идею ответственности за выпускаемую продукцию на законодательном уровне. До того времени утилизация бытовых отходов была задачей муниципальных служб. После вступления в силу постановления ответственность за организацию сбора и финансирование утилизации отходов перешла на промышленность и торговлю. Одновременно правительство повысило требования по вторичному использованию упаковочных материалов. Согласно статистическим данным 2012 года, 91,4 процента упаковочных материалов, принимаемых от конечных потребителей, используются для выработки вторичного сырья или теплоэнергии. Ещё одной важной вехой стали нормативные документы перед потребителем, регламентирующие такие материальные потоки как электробатареи, электрические и электронные устройства, отслужившие автомобили.

Вступивший в 1996 году в силу закон об утилизации отходов (KrW-/AbfG) зафиксировал новые важнейшие меры в области управления отходами. В 2012 году за этим законом последовал ещё один – закон о безотходной экономике замкнутого цикла. Он предусматривает пятиступенчатую иерархию мер по управлению отходами и особо подчёркивает важность не только переработки, но

и предотвращения отходов и подготовки отходов ко вторичному использованию (см. также стр. 40-41).

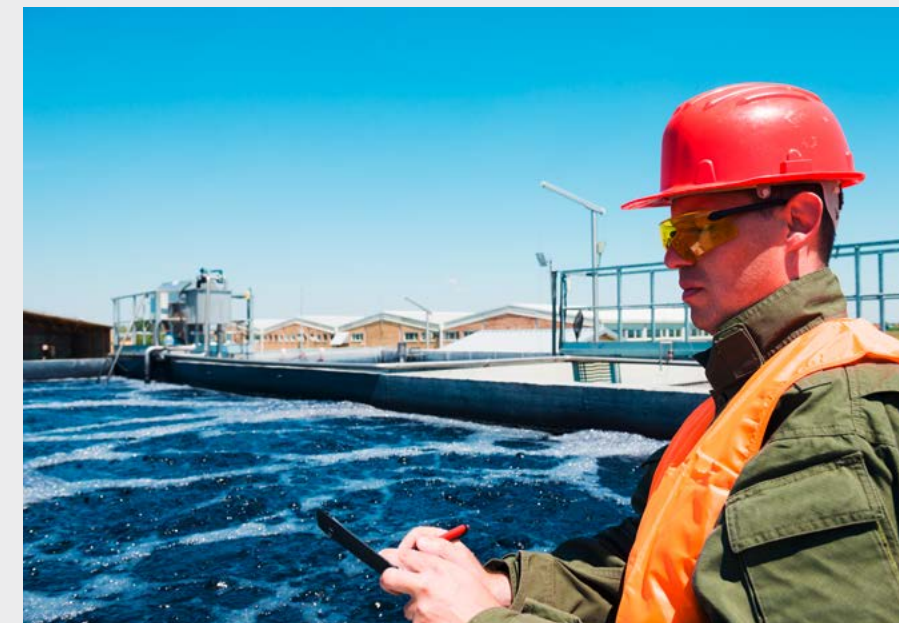
В таких рамочных условиях в Германии за последние десятилетия сформировались как инновационные экологические технологии, так и эффективный сектор управления отходами, в котором занято порядка 250 000 человек при годовом обороте около 50 млрд. евро.

Высшим приоритетом является треугольник устойчивости, в котором экологическая, экономическая и социальная составляющие имеют равный статус.

В 2013 году коэффициенты переработки отходов составили 89 процентов для строительных отходов, 87 процентов для бытовых отходов, 69 процентов для прочих отходов (в т.ч. промышленных отходов) и 67 процентов для опасных отходов. По переработке других материалов, к примеру, меди (54 процента), Германия ставит мировые рекорды. Коэффициенты переработки отходов других важных сырьевых материалов составляют 59 процентов для свинца, 88 процентов для бумаги, 87 процентов для стекла и 90 процентов для стали. Впечатляющие показатели характеризуют использование вторичного сырья в промышленности – 45 процентов при производстве стали, 68 процентов при производстве бумаги, до 94 процентов при производстве стекла.

Уже сегодня сектор управления отходами на 16 процентов удовлетворяет потребность Германии в сырье, позволяя сокращать импорт сырьевых материалов более чем на 10 млрд. евро. Но восстановление ценных материалов из отходов не только снабжает сырьём немецкую экономику – от этого в решающей степени зависит существование устойчиво развивающегося общества, эффективно управляющего своими ресурсами.

Новый закон о материалах и поправки к постановлению о промышленных отходах позаботятся о том, что в будущем ещё больше отходов будут возвращаться на переработку. ■



Инициативы по повышению эффективности использования ресурсов в Германии

Немецкие отрасли экономики интегрируют ноу-хау в интересах устойчивого развития и, соответственно, повышения эффективности использования ресурсов. Примерами могут служить перечисленные ниже инициативы.

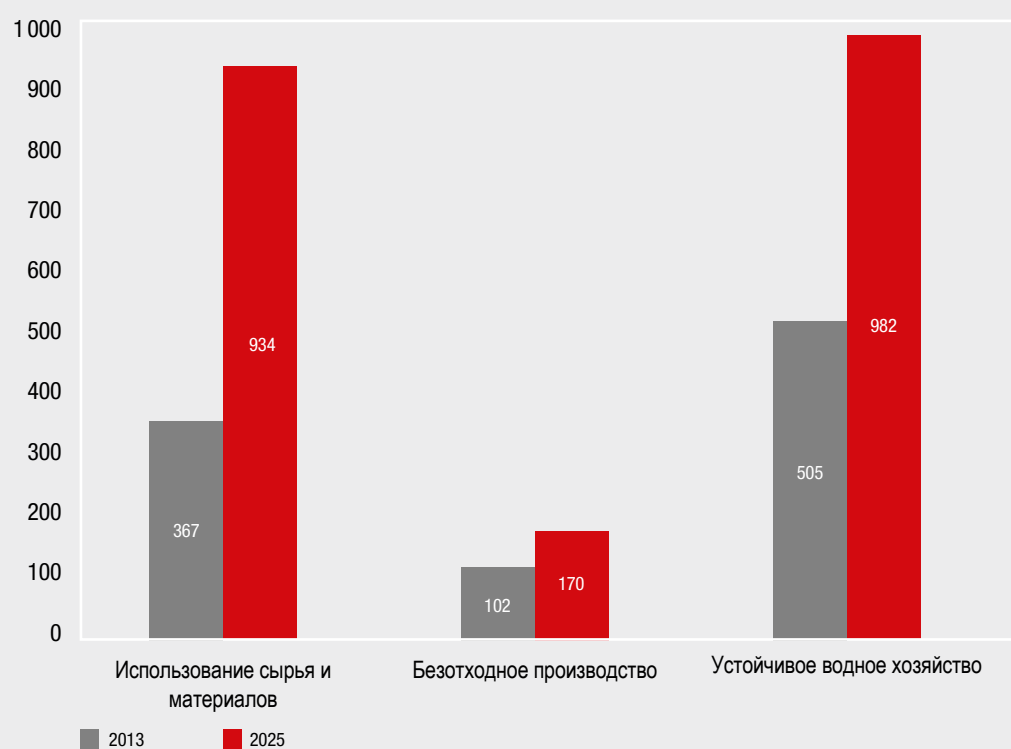
Инициатива по устойчивому развитию в химической промышленности «CHEMIE³»
Ассоциация предприятий химпромышленности Германии VCI, профсоюз работников горнодобывающей, химической промышленности и энергетики IG BCE, а также отраслевое объединение предприятий химпромышленности BAVC совместно проводят в жизнь экологическую инициативу «Chemie3». В диалоге со всеми заинтересованными сторонами партнёры продвигают идеи устойчивого развития. Главную роль при этом играют охрана здоровья человека, охрана окружающей среды и создание адекватных и справедливых условий труда. Более подробная информация на сайте <https://www.chemiehoch3.de/de/home.html>

Инициатива Союза немецких машиностроителей VDMA «Blue Competence Initiative»
Компании-партнёры «Blue Competence» видят своё назначение в том, чтобы строить устойчивое будущее при ответ-

ственном использовании техники и достижении максимальных результатов за счёт минимальных ресурсов. Члены сообщества заявляют о своей приверженности восьми критериям устойчивости в соответствующих направлениях деятельности – от собственного производства до просвещения потребителей. Среди участников – машиностроительные предприятия, выпускающие оборудование для утилизации и вторичной переработки отходов, строительные машины и материалы, металлургическое и прокатное оборудование, деревообрабатывающие станки, робототехнику и системы автоматизации, упаковочные машины, технику для водного хозяйства, станки и др. Более подробная информация на сайте <http://www.bluecompetence.net/>

Инициатива «Metalle pro Klima»
Инициатива «Metalle pro Klima» объединяет 18 компаний из отрасли цветных металлов. Участники распространяют информацию о том, как различные инновационные подходы и технологии – от более рачительного использования ресурсов до новейших методов переработки отходов – положительно влияют на климат за счёт сокращения выбросов CO₂. Более подробная информация на сайте <http://metalleproklima.de/>

Объём мирового рынка в 2013 и 2025 гг. в млрд. евро



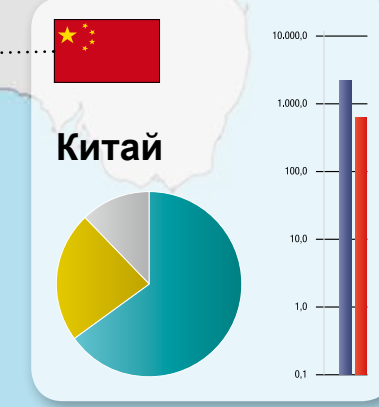
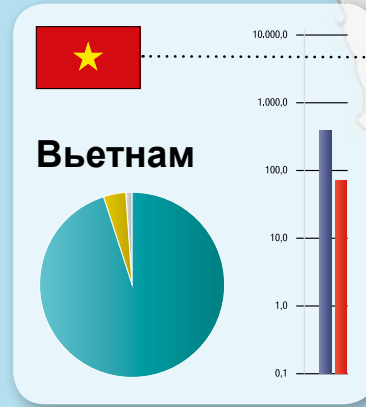
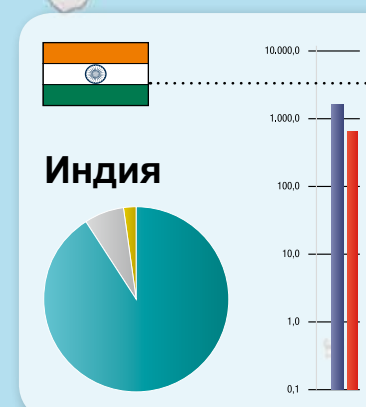
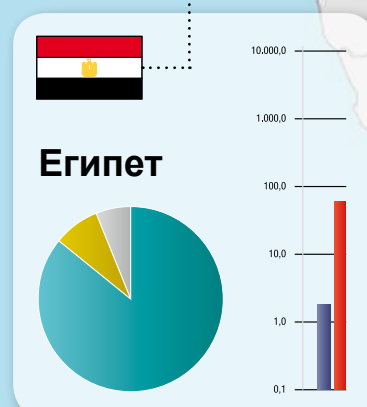
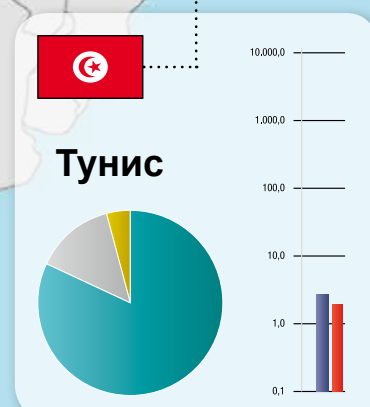
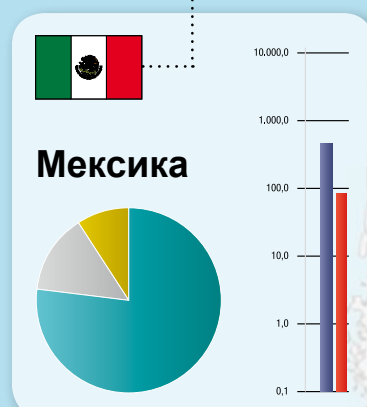
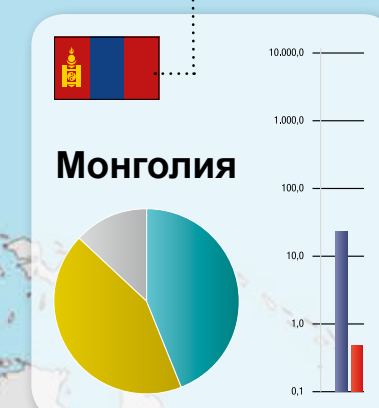
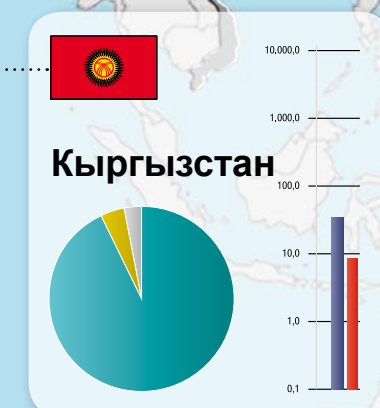
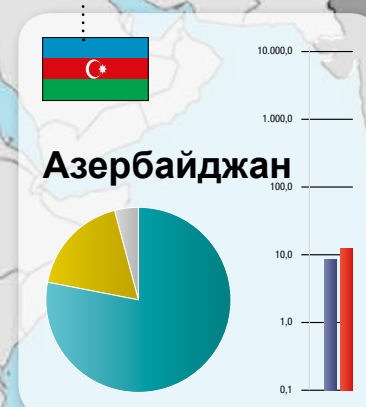
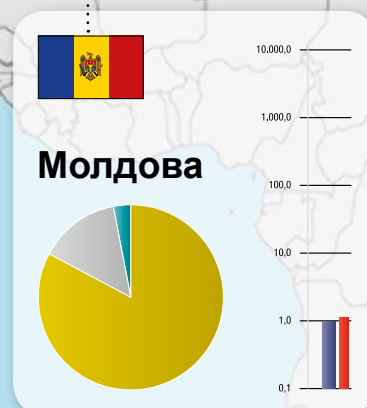
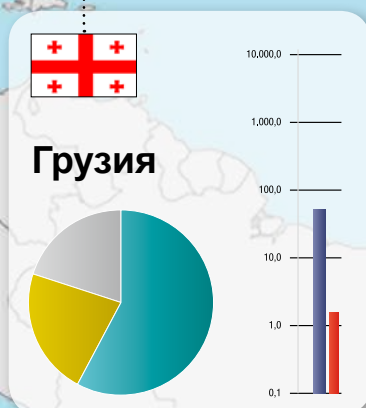
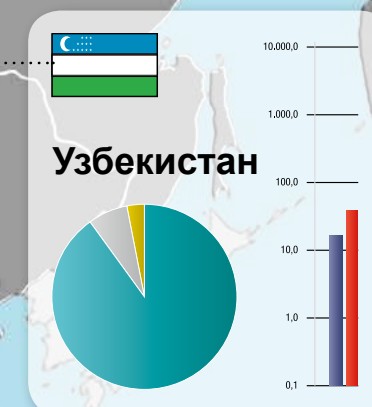
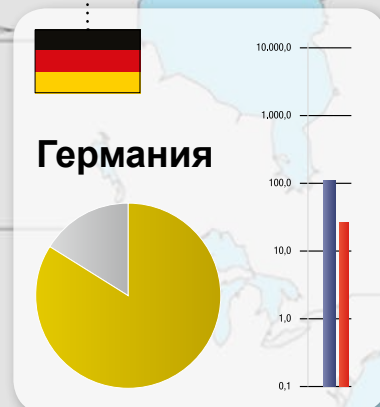
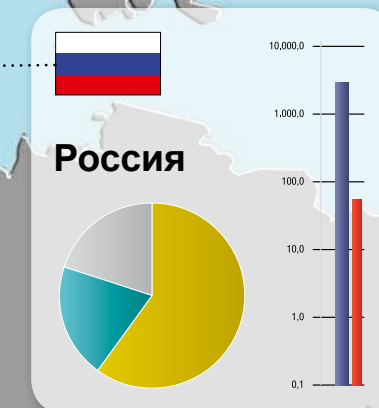
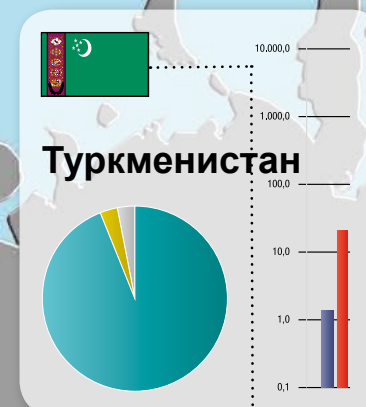
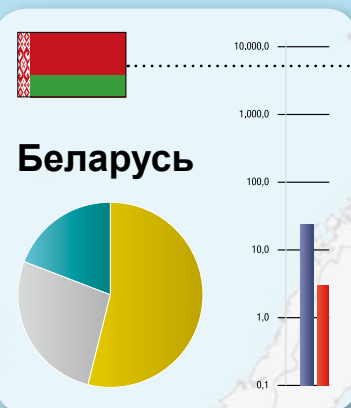
Источник: Greentech made in Germany 4.0 Umwelttechnologie Atlas, Juli 2014, BMUB

¹ http://www.greentech-made-in-germany.de/fileadmin/user_upload/greentech_atlas_4_0_bf.pdf

Внутренние возобновляемые источники пресной воды и водозабор

Источник: Всемирный банк 2015

Структура водозабора





Водному хозяйству Германии требуется больше инвестиций

Спрос на инновационные решения продолжает расти



Немецкий водный сектор таит в себе огромный и разнообразный потенциал для развития деловой активности. Демографические изменения, старение сети трубопроводов и необходимость удаления загрязнений, таких как остатки медикаментов и сельскохозяйственных удобрений, ставят сложные задачи перед частными и государственными структурами. На развитие рынка влияют законы, инновационные технологии и истощение возможностей снижения затрат.

Берлин. В Германии считают, что сегодняшних инвестиций в водоснабжение и водоотведение недостаточно, тем более что система трубопроводов постепенно изнашивается. «Так, как раньше – быть не должно, иначе у нашего водного хозяйства истощатся основные средства, что в свою очередь затруднит стабильное снабжение безопасной и высококачественной питьевой водой», – заявил Йоахим Майер, член правления Объединения энергетики и водного хозяйства VEWSaag федеральной земли Саар. Правительство

Северного Рейна-Вестфалии в своём заключительном отчёте по проекту «Рационализация хозяйственной деятельности в сфере водоснабжения 2014/15» с сожалением отметило, что предприятия вкладывают всё меньше средств в поддержание работоспособности своих распределительных сетей.

По данным источников Федерального объединения энергетики и водного хозяйства (BdEW), в 2009 году примерно 28 процентов наружной канализационной сети находилось в эксплуатации уже как минимум 50 лет. По наблюдениям ассоциации ведущих предприятий в сфере водного хозяйства aquabench GmbH модернизация обычно становится необходимой после 70 лет службы.

Так или иначе, происходящие в Германии демографические преобразования в средне- и долгосрочной перспективе потребуют адаптации сетей трубопроводов, сообщили в опубликованном в 2014 году отчёте сотрудники Службы оценки технических последствий при Бундестаге Германии (TAB). Поэтому инновацион-

ное и более гибкое оборудование в водном секторе должно справляться с грядущими колебаниями численности населения и с длительным застоем воды в сетях.

Как далее сообщило BdEW, поставщики питьевой воды в период с 2009 по 2013 год вкладывали примерно по 2,4 млрд. евро в год; при этом на сети трубопроводов пришлось около 60 процентов. В Баден-Вюртемберге, Баварии, Гессене, Северном Рейне-Вестфалии, Рейнланде-Пфальце и Сааре многие предприятия ежегодно обновляли в среднем 0,4-1,2 процента своих трубопроводных сетей. Инвестиции в государственное отведение сточных вод в 2014 году составили приблизительно 4,8 млрд. евро (2013: 4,6 млрд.; 2012: 3,7 млрд. евро).

Необходимо устранять остатки химикатов

Кроме замены стареющей инфраструктуры, необходимо работать над решением новых сложных задач. Так, в апреле 2015 года на 48-й Эссенской конференции по вопросам водного хозяйства и переработки отходов в Ахене говорили о том, что существующим очистным сооружениям приходится постоянно адаптироваться к меняющимся загрязнениям – например, лекарствами, косметикой и химикатами. Перспективным способом удаления остатков медикаментов может быть использование биоугля в качестве растительного фильтра. Так, в Зулингене уже проводятся испытания на небольших очистных установках с эквивалентом по населению до 20 000 человек.

Также в Ахене сообщили, что Гиссенский университет проводит испытания по расщеплению антибиотиков из корма скота путём обработки навоза в биогазовых установках. С учётом растущей резистентности к антибиотикам в мясной промышленности этот проект может послужить толчком к дальнейшим изменениям. Продолжают строиться крупные капиталоемкие сооружения. В целом, согласно отчёту, Германия является мировым лидером в технологиях очистных сооружений.

Во многих местах сложную задачу представляет собой удаление избыточных сельскохозяйственных удобрений. Так, в августе 2015 года Федеральное правительство заявило: «По стране в 106 из 739 пунктах отбора проб из репрезентативной измерительной сети сообщения данных о воде в Европейское агентство окружающей среды пороговое значение нитратов [...] было превышено. Это соответствует доле в 14,3 процента». Особенно велики нарушения в землях Нижняя Саксония (24 пункта отбора проб) и Северный Рейн-Вестфалия (23 пункта).

Высокая концентрация нитратов – повторное использование фосфора

Кроме того, по последним данным, на национальном уровне 306 из 1203 аквиферов в связи с сильным загрязнением нитратами находятся в неудовлетворительном химическом состоянии. Это прозвучало на том же выступлении в Бундестаге. Возглавила перечень земель Бавария (46 масс); также в список «грешников» попали Рейнланд-Пфальц (43), Нижняя Саксония (39), Северный Рейн-Вестфалия (23) и Баден-Вюртемберг (22 аквифера).

Представители BdEW настаивают на усилении работ по применению технологий повторного использования удобрений из сточных вод, шлама или золы очистных сооружений в промышленном масштабе. При этом они ссылаются на коалиционный договор 2013 года. Цель: в будущем применять фосфор из шлама и в областях, не связанных с сельским хозяйством или ландшафтным дизайном.

Федеральное министерство окружающей среды, охраны природы,

► строительства и безопасности ядерных реакторов пошло навстречу этому почину, запланировав новое регламентирование использования шлама очистных сооружений. В числе прочего следует обязать пользователей станций очистки сточных вод с 1 января 2025 года регенерировать содержащийся в шламе фосфор. Параллельно необходимо практически полностью отказаться от практикуемого ранее захоронения шлама.

В настоящее время фосфор (фосфоритная порода) отнесен Европейской Комиссией к «критическим сырьевым материалам». В сущности, это означает, что на мировом рынке производство фосфора в основном сосредоточено лишь в нескольких странах. При существующей зависимости от импорта это является предпосылкой возможных проблем со снабжением.

Эффективное потребление воды: возможности для бизнеса

К возможностям сбыта и инвестиций совместное исследование Общества химтехники и биотехнологии (Dechema) и Объединения химической промышленности (VCI) относит, в числе прочего, повышение эффективности использования вод, сырьевых и вспомогательных веществ, а также энергии в процессе производства и очистки. Потенциал развития заключается в сочетании технологий и изменении последовательности этапов в сфере сепарации, реализации интегрированных в производство и процесс методов, в освоении новых биологических возможностей



и применении новых экологически безопасных материалов.

Кроме того, VCI и Dechema рекомендуют выяснить, как можно ускорить и усовершенствовать технологические разработки в рамках единой сети создания стоимости. При этом следует отдельно учесть деятельность в области исследований и разработок и управление знаниями на МСП. Также перспективным они видят строительство демонстрационных установок в Германии, способствующих рыночному внедрению новых технологий.

В скором времени в районе Берлина Карлсхорст поступят в продажу 78 квартир в многоквартирном доме, который почти на 80 процентов отапливается за счёт сточных вод. Как сообщают берлинские предприятия водоснабжения, использование теплообменников позволяет вырабатывать в год примерно 314 000 кВт-ч тепла. К системе подключат также и соседние квартиры. На данный момент в Берлине эксплуатируется восемь подобных сооружений, ещё шесть строятся или проектируются. По сведениям предприятий водоснабжения, в Берлине таким образом можно отапливать до десяти процентов всех зданий.

Законы стимулируют развитие рынка

Важными стимулирующими факторами на рынке водоснабжения и водоотведения являются законодательные и регулирующие меры. К примеру, вице-президент BdEW Йорг Зимон

на 15-том ежегодном заседании своего объединения по вопросам водной промышленности заявил: «Нам нужно, наконец, изменить положение об удобрениях, чтобы надлежащим образом обеспечить охрану питьевой воды. Центральное значение имеет при этом сохранение предельно допустимой концентрации удобрений в подземных водах в 50 мг/л».

Как стало известно, на момент составления отчёта законопроекты об изменении закона об удобрениях и дополнении положения об удобрениях уже находились на согласовании в правительстве. Кроме того, Федеральное министерство окружающей среды готовит дополнение к положению о поверхностных водах.

В вышеупомянутом отчёте ТАВ к важным факторам, способствующим внедрению технических инноваций, также относится истощение потенциала снижения затрат. Вместе с тем важными факторами являются нормативные положения отраслевых объединений, будущие дополнительные инвестиции, мотивация соответствующих руководителей и политика в области коммунального хозяйства. И наоборот, затраты на новые технологии и проблемы с финансированием могут стать камнем преткновения. ■



Зигфрид 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).

Азербайджан: Образование отходов в промышленности (в тыс. тонн)

Отрасль	2010	2011	2012	2013
Промышленность в целом	637,6	941,6	1.411,4	816,4
Горно-добывающая	246,6	409,3	542,8	334,5
Перерабатывающая промышленность	391,0	532,3	868,6	481,9



Правительство Азербайджана объявило утилизацию отходов приоритетным направлением устойчивой экономической политики. Однако страна ещё далека от повсеместного внедрения системы управления отходами. Действующие проекты сконцентрированы в районе Баку и во втором по величине городе страны Гяндже. Новые возможности для бизнеса иностранных компаний связаны с санацией уже существующих полигонов для хранения ТБО и строительство новых, а также проектами по переработке отходов в Балаханском промышленном парке.

Источник: gtai

Вьетнам: Рост водного сектора



Реальный рост сектора водного хозяйства в 2014 году составил 6,4 процента. Множество законов регламентирует охрану окружающей среды, однако органы власти слишком редко добиваются их соблюдения. 485 полигонов страны переполняются. Водоснабжение во многих местах находится под угрозой из-за отсутствия трубопроводов. Несколько международных предприятий инвестируют в собственную систему утилизации сточных вод и отходов. Организации по развитию помогают кредитами, словом и делом. Немецкий Банк реконструкции и развития (KfW) также финансирует экопроекты. Например, осенью 2016 года около десяти млн. евро будет вложено в оборудование для утилизации сточных вод и отходов в клиниках. Международные тендеры на проекты предоставляют зарубежным компаниям разнообразные возможности получить заказ.

Источник: gtai

Китай: Открыт рынок переработки отходов для иностранных инвесторов

Коммунально-бытовые отходы в Китае

	Коммунально-бытовые твёрдые отходы (в млн. тонн)	Доля обрабатываемых отходов (в %)	Изменение (в %)
2012	170,8	84,8	4,1
2013	172,4	89,3	0,9
2014	179,0	90,5	4,0

Источник: «Китайский статистический ежегодник по окружающей среде за 2014 год»



Результатом бурного экономического роста за последние годы в Китае стали не только рост производства, повышение уровня жизни и урбанизация, но и горы мусора. В 2014 году суммарный объём бытовых отходов в городах составил 179 млн. тонн. Примерно 90 процентов городских бытовых отходов подвергаются незначительной обработке, после неё до 70 процентов выбрасываются на свалки. И хотя ресурсы захоронения в 2015 году должны увеличиваться на 100 000 тонн до примерно 520 000 тонн в день, свалок далеко не хватает. Ввиду их ограниченных возможностей и растущей нагрузки на окружающую среду за счёт существующих захоронений (отсутствие фильтровальных систем, недостаточная защита грунтовых вод, выбросы CO₂ и т.д.) правительство делает ставку на сжигание отходов. К концу 2013 года в стране работали 164 муниципальных мусоросжигательных установок. По оценке экспертов, к концу 2015 года их число должно достичь почти 220. Китай открыл свой рынок переработки отходов для иностранных инвесторов. Согласно новейшему перечню перспективных проектов для прямых иностранных инвестиций (за апрель 2015 года) привлечение инвесторов ведётся и в сфере строительства и эксплуатации установок для сжигания мусора. Инвестиционные проекты адресованы потенциальным поставщикам оборудования для сортировки и переработки отходов, электронного лома, отслуживших автомашин, электромеханического оборудования, резиновых изделий, металлов и аккумуляторов.

Источник: gtai

Египет: Производство энергии из отходов



Утилизация отходов является сложной задачей. Чтобы ограничить бесконтрольное захоронение, нужны соответствующие полигоны. Благодаря пустыням в стране достаточно пространства, а противостояние населения минимально. Более 80 процентов бытовых отходов в объёме около 21 млн. т ежегодно вывозится на свалку. Мусоросжигательные заводы малоперспективны из-за их высокой стоимости, кроме того, имеется достаточно места и возможностей для традиционных свалок. Сельскохозяйственный мусор в объёме 30 млн. т в год используется пока недостаточно, нередко более чем шесть млн. т отходов промышленного производства в год становятся причиной загрязнения почвы. Министерство жилищного хозяйства и благоустройства намерено внедрить производство энергии из твёрдых отходов. В настоящее время исследования находятся в стадии разработки. Предусмотренный объём затрат на проект составляет два млрд. долларов США.

Источник: gtai

Индия: Ликвидировать отставание в водном хозяйстве



Индия намерена улучшить водоснабжение и водоотведение, уровень которых в данный момент неудовлетворителен.

Потребность в инвестициях только в сфере снабжения питьевой водой до 2031 года оценивается в среднем в 160 млрд. индийских рупий в год. В рамках предстоящей программы «Миссия: Чистый Ганг» в будущем больше внимания должно уделяться очистке вод. Также срочно необходимы действия в области сбора и утилизации отходов. Сегодня это протекает неорганизованно. Особенно необходимо сократить сильное отставание в сфере переработки электронных отходов, бумаги и синтетических полимеров, а также утилизации спецотходов. В связи с ограниченным госбюджетом Индия намерена больше рассчитывать на частные инвестиции. При планировании и внедрении технологий стране не обойтись без иностранного ноу-хау.

Источник: gtai



Немецкие партнёры предлагают комплексные решения для водного хозяйства на мировых рынках

German Water Partnership

22 сентября 2015 года объединение German Water Partnership (GWP) пригласило руководителей организаций водного хозяйства из России в здание берлинского Водоканала на проходивший в рамках Программы однодневный практический семинар. Наряду с отдельными краткими докладами и представлением участников – компаний-членов GWP – центральным элементом визита стало проведение переговоров. Мероприятие получило живой отклик.



Берлин. German Water Partnership (GWP) объединяет около 360 предприятий (из них около 75 процентов – малые и средние предприятия) и научно-исследовательских организаций водного хозяйства, являясь основным контактным лицом для иностранных партнёров. С момента своего основания в 2008 году это отраслевое объединение пользуется активной поддержкой пяти федеральных министерств Германии (Федерального министерства экономики и энергетики, МИДа, Федерального министерства окружающей среды, охраны природы, строительства и безопасности ядерных реакторов, Федерального министерства образования и научных исследований, Федерального министерства экономического сотрудничества и развития).



Задачей объединения является продвижение немецких технологий, ноу-хау и качества марки «Made in

Germany» на мировой арене, а также укрепление позиций немецкого водного хозяйства на зарубежных рынках. Это позволяет разрабатывать комплексные и долгосрочные варианты решений и более эффективно использовать инновационные немецкие технологии и опыт во всём мире, где бы ни возникали водохозяйственные проблемы и сложности. Выступая за привлечение коммерческих структур к помощи в развитии и на равных сотрудничая со всеми участниками проектов на междисциплинарном уровне, GWP также способствует достижению Целей развития тысячелетия (ЦРТ).

В перечне объединения – 15 целевых стран и регионов, в том числе Индия, Китай, Россия, Украина, Центральная Азия. Здесь собрались специалисты в области водного хозяйства, промышленности и науки, чтобы объединить своё ноу-хау. Тем самым GWP создало инструмент для разработки индивидуальных и конкретных адаптированных решений в области водного хозяйства в соответствии с требованиями той или иной страны, для налаживания совмест-

ных проектов и укрепления долгосрочных контактов. Немецкому водному хозяйству есть что предложить в сфере рационального использования воды, оснащения, технологий, сервиса, эксплуатации, образования и научно-исследовательской работы.

Биржа контактов с участниками Программы

В первой половине дня участники внимательно прослушали информацию о задачах и целях GWP и Форума GWP по России, доклад о текущей ситуации в снабжении питьевой водой и об общей структуре тарифов в Российской Федерации, познакомились с предприятиями-членами GWP. Послеобеденное время было посвящено переговорам российских управленцев с представителями девяти компаний, входящих в GWP. Переговоры пользовались исключительной популярностью, перешли в интенсивное обсуждение, и обе стороны оценили их как в высшей степени удовлетворительные, очень информативные и успешные.

Все участники пришли к заключению, что мероприятие имело ярко выраженную практическую направленность. Оно было проведено в продуманном формате биржи контактов и в рамках рационального сотрудничества. Будем ждать продолжения! ■



Уве Шпет отвечает в офисе GWP за Форум России при объединении German Water Partnership. Он участвовал в организации и проведении биржи контактов с участниками Программы.

Инновационное совместное предприятие в Казахстане

От старых шин к оросительным шлангам



Переработкой автомобильных шин Шынболат Байкулов занимается с 2010 года. Его предприятие «КазКаучук» специализируется на сборе списанных шин и их переработке в каучуковые гранулы различного размера на специализированном комплексе Kazakstan Rubber. Полученный гранулят «КазКаучук» поставлял в основном производителям настилов для спортивных площадок. В то же время предприниматель искал дальнейшие возможности применения вторичного сырья – и нашёл их на немецком предприятии Water Future Systems.



Шынболат Байкулов

Астана. «Из моего опыта в отрасли я знаю, что повторное использование каучука очень доходно, – делится Шынболат Байкулов. – При помощи современных технологий возможно производство ряда продуктов почти такого же качества, как и из нового каучука, например, настилы и покрытия. Наилучшее ноу-хау в этой сфере имеет Германия, поэтому я решил участвовать в Программе».

Байкулов основательно готовился к поездке в Германию. Он составил список предприятий отрасли, производство и бизнес-модели которых его особенно интересовали. Этот список должен был служить менеджеру ориентиром для выбора технологии и соответствующего оборудования. В немецком городке Кляйнмайшайд он осмотрел производство компании Conradi+Kaiser GmbH, в Дюссельдорфе посетил Eldan Recycling A/S и в Райнбеке – машиностроительную компанию Amandus Kahl GmbH & KG. На переговорах с руководством предприятий обсуждались возможности будущего сотрудничества.

Самым большим успехом обернулось знакомство с компанией Water Future Systems GmbH, вылившееся в основание совместного предприятия. Компания из Вайнхайма в федеральной земле Баден-Вюртемберг разработала оригинальную оросительную

систему, понижающую расход воды порядка на 60 процентов, что делает её особенно интересной для стран с засушливым климатом. Проложенный под землёй так называемый капиллярный шланг испражняет влагу непосредственно у корня растения и потому особенно эффективен (см. статью на стр. 38-39). Кроме того, его изготовление из повторно использованного каучука малозатратно и не в последнюю очередь экологично, поскольку уменьшает горы изношенных шин. Именно поэтому проект предприятия «КазКаучук» выиграл конкурс Национального агентства по развитию технологий при правительстве Казахстана. Присуждённая премия составила 860 000 евро и была инвестирована в тех-



нологию и оборудование компании Water Future Systems.

В инновационном проекте задействованы и другие немецкие предприятия. Часть оснащения поставила компания RP Recyclingtechnik GmbH из Франкфурта-на-Майне. Её оборудование измельчает и «активирует» гранулят, полученный из старых шин. После такой обработки вторичный каучук может вступать в новые соединения и потому годится для производства капиллярного шланга. Первые установки для производственной линии прибыли в Казахстан зимой 2013 года. А уже летом стартовала экспериментальная фаза, и подземные шланги отлично зарекомендовали себя как в скверах в центре Астаны, так и в сельском хозяйстве – в овощеводстве и при орошении яблочных садов.

В конце января 2014 года «КазКаучук» начал серийное производство. В Кызыл-Орде на юге Казахстана 40 сотрудников производят ежегодно почти четыре млн. метров капиллярного шланга. Одним из первых заказчиков стал Алтынбек Кейкебаев, знакомый Байкулова по Программе. Директор фармацевтической компании ТОО «Султан» планирует внедрить инновационную систему орошения для выращивания лекарственных растений. ■



Герхард Фридель, представитель компании Water Future Systems

«Сырьё будущего»



Компания Water Future Systems из городка Вайнхайм в федеральной земле Баден-Вюртемберг поставляет инновационные системы орошения во все уголки мира. Первый зарубежный завод уже построен в Казахстане. Программа помогла казахстанским партнёрам ближе познакомиться с бизнес-климатом в Германии.

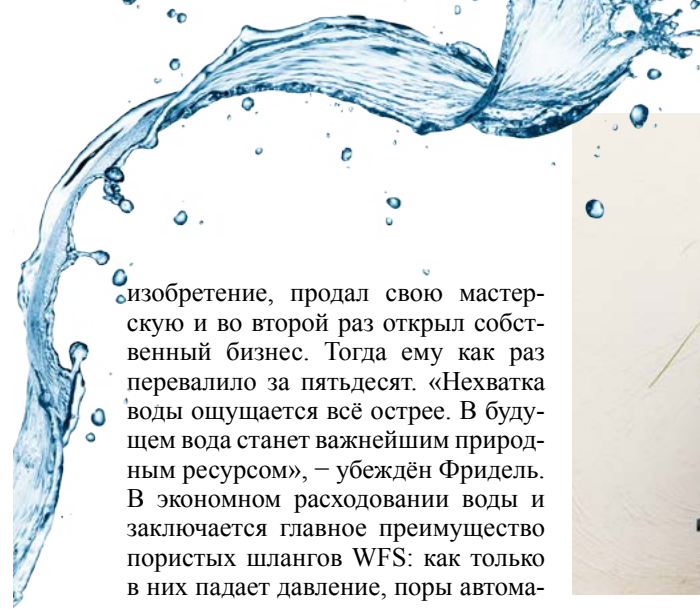
Вайнхайм. Летом 2014 года футбольный клуб Кёльна вернулся в первую бундеслигу. Разумеется, тому было много причин, но не исключено, что этому успеху способствовало и превосходное качество футбольного поля на кёльнском стадионе Rheinenergie, где команда проводила свои домашние матчи. Ведь под зелёным газоном уложено 30 км шлангов из особого материала, через которые газон не только получает влагу, но и при необходимости осушается и проветривается. По шлангам в дёрн поступает раствор с удобрениями, зимой через систему прокачивают тёплый воздух, который не позволяет снегу и льду задерживаться на

поверхности поля. Система работает настолько качественно, что травяной покров меняют лишь один раз в три года. Обычно газон на футбольном поле выдерживает только один сезон.

Такие высокотехнологичные шланги клубу продало среднее предприятие из городка Вайнхайм: компания Water Future Systems AG (WFS). Шланги WFS имеют крошечные поры, сопоставимые по размеру с порами на коже человека. В год их производят более трёх миллионов метров и поставляют парковым и садоводческим хозяйствам, а также компаниям, специализирующимся на уходе за спортивными газонами.

На заказ предприятие проектирует и производит монтаж оросительных установок «под ключ». Насосы, клапаны и муфты WFS получает от субподрядчиков. Первый завод за рубежом был введён в эксплуатацию в январе 2013 года в городе Кызыл-Орда в Казахстане. Несколько лет тому назад немецкий предприниматель Герхард Фридель и его казахстанский партнёр открыли там совместное предприятие. Теперь оно производит в этой сухой степной стране также три миллиона метров труб ежегодно. Казахские деловые партнёры Фриделя воспользовались участием в Программе для того, чтобы познакомиться с Германией.

По специальности Фридель – автомеханик с дипломом мастера, раньше у него была мастерская по ремонту автомобилей в Оденвальде. Однако 25 лет тому назад он случайно узнал о существовании шлангов для капельного орошения. Вместе со своей женой-франуженкой он приехал на один из французских заводов, занимающихся утилизацией автомобильных покрышек. Там он познакомился с изобретателем-энтужиастом, который в тот момент искал материал, подходящий для реализации его изобретения. С тех пор эта тема не давала Фриделю покоя. Он выкупил у француза патент на его



изобретение, продал свою мастерскую и во второй раз открыл собственный бизнес. Тогда ему как раз перевалило за пятьдесят. «Нехватка воды ощущается всё острее. В будущем вода станет важнейшим природным ресурсом», – убеждён Фридель. В экономном расходовании воды и заключается главное преимущество пористых шлангов WFS: как только в них падает давление, поры автоматически закрываются и корни растений туда не проникают. В традиционных поливочных системах это главная проблема. В оросительных системах, выпускаемых Фриделем, не нужно поддерживать такое высокое давление, как в трубах, и тем не менее почва орошается равномерно по всей длине.

WFS – это семейное предприятие. Фридель-старший руководит компанией, которая занимается сбытом продукции. Здесь же уже несколько лет работает и его сын. В другой компании дочь и зять руководят производством шлангов. На 2015 год WFS со своими пятью сотрудниками ожидает оборот в два миллиона евро. Чтобы обеспечить компании условия для дальнейшего роста, семья Фридель в 2013 году преобразовала семейное предприятие в акционерное общество. В число акционеров вошли также и сотрудники, и коллеги по бизнесу. В ходе пилотных проектов они намерены привлечь к своей продукции внимание стран с аридным климатом, страдающих от засух. При этом они постоянно подчёркивают преимущества корневого орошения по сравнению с верховым: влага не испаряется, почва не затвердевает и не подвержена засолению. Отсутствие луж не позволяет размножаться насекомым.

Один из пилотных проектов сейчас осуществляется в Парагвае при участии местного предпринимателя, с которым Фридели познакомились на выставке ifat в Мюнхене. «После-



Иновационная система орошения

завтра мы летим в Китай», – говорит Фридель-старший. По нему видно, насколько он увлечён проектом оросительного шланга. В чем изюминка? Если немецкая компания сможет предъявить результаты пилотного проекта в стране, то там легче будет найти партнёра, который возьмётся за производство шлангов по лицензии. 90 процентов выручки от продаж уже поступает из-за рубежа. Казахстан стал первой производственной площадкой за пределами Германии. Но не последней.

Со своим сегодняшним бизнес-партнёром Айдаром Махамбетом Фридель познакомился в 2009 году. Махамбет – владелец предприятия KAZ Rubber Recycling. Недавно он приобрёл в Германии установку для утилизации старых автомобильных покрышек и теперь ищет применение для получаемого из них каучука – помимо производства изоляционных материалов и антискользящего покрытия для ковров и гимнастических матов. В 2011 году Фридель отправился в Казахстан. Орошение оказалось там животрепещущей темой. Картофель и другие овощи уже сейчас выращиваются на больших площадях, огромные яблочные плантации всемирно известны. Казахстан намерен развивать сельское хозяйство и в ближайшем будущем стать более независимым от продовольственного импорта.

Фридель, который от знакомых слышал о Программе, уговорил Махамбета стать её участником, чтобы познакомиться с рыночной экономикой Германии. Когда весной 2012 года они стали соучредителями компании «КазКаучук», в Германию приехал и директор совместного

предприятия Шынболат Байкулов – в качестве участника той же Программы (см. также статью на стр. 37). Он провёл неделю в компании WFS. За это время он познакомился с производством шлангов, осмотрел сад и парники, в которых идут производственные испытания, вместе с Фриделем съездил к покупателям. «Мы использовали Программу как своего рода небольшую стажировку, – вспоминает Фридель. – Её организацией мы очень довольны». Он убеждён, что его казахстанские партнёры по бизнесу прошли блестящую подготовку. Совместный проект Байкулов представил на конкурсе BMWi на лучший проект сотрудничества среди казахстанских выпускников

Программы. Презентация состоялась на юбилейной конференции в Астане (см. Журнал 2/2014).

На предприятии «КазКаучук» работают уже 18 сотрудников, зачастую

вся продукция распродана заранее. Фридель считает, что перспективы блестящи. В Казахстане в среднем за год выпадает лишь 150 мм осадков. Для сравнения: в Германии – 700 мм. Кроме того, в следующем году в столице страны Астане пройдёт всемирная выставка Expo 2017. «Тогда наверняка будет вложено много средств в озеленение и расширение общественных парков», – надеется Фридель. ■



Давид Зельбах – свободный журналист из Кёльна, пишет на экономические темы. Его специализация – предприятия малого и среднего бизнеса.

Экологичная переработка отходов



То, что сырьевые материалы исчерпаемы, знают все. Устойчивость, устойчивое развитие и экологичная экономика – таковы основные требования к экономике, политике и обществу во всём мире, потому что только так можно сохранить ценные ресурсы и уберечь окружающую среду. Для этого необходима современная утилизация отходов, построенная на критериях устойчивого развития. Однако сбор, сортировка и вторичная переработка ценных материалов важны не только с экологической, но и с экономической точки зрения. Вторичное сырьё является на данный момент важным источником для нашей экономики.



Бонн. Естественных ресурсов на планете остается всё меньше, а сбор и использование вторичного сырья приобретает всё большее значение. По этой причине в последние десятилетия появилось множество законов и предписаний, регламентирующих возврат и коммерческое использование упаковок для транспортировки и продажи, отслужившей своё техники, использованных аккумуляторов и т.п.

Развитие в направлении устойчивой экономики в Германии началось в конце 80-х годов, когда уже нельзя было закрыть глаза на сильное загрязнение окружающей среды из-за растущего количества отходов и свалок. Политики предложили внедрить принцип замкнутого хозяйства, при котором использованное сырьё по окончании жизненного цикла товара должно вновь попадать в производственный процесс. Также было введено понятие ответственности производителя. В соответствии с принципом «загрязнитель платит» производители и торговые организации после использования

товара также несут ответственность за его экологичную утилизацию. Этот принцип сначала распространялся на упаковку. В 1991 году в Германии было принято положение об упаковке, за которым в 1996 году последовал подробный Закон о замкнутых циклах производства и отходах. В 1994 году ЕС принял целый ряд нормативных документов, направленных на снижение количества отходов и стимулирование вторичной переработки. Задача государств-членов ЕС – воплотить эти требования в жизнь.

Рамочная директива ЕС по отходам содержит пятиступенчатую иерархию, которая также является основой Закона о замкнутых циклах производства Германии. В соответствии с ней при переработке отходов в целом соблюдается определённый порядок (см. илл. «Иерархия отходов»).

Также были введены нормы вторичной переработки и утилизации для стран-членов ЕС. Они привели к появлению и развитию возможностей переработки отходов в сырьё. На международном уровне политика и применение законов и предписаний привлекли к себе большое внимание: «ответственность производителя» и «замкнутое хозяйство» стали ключевыми понятиями в мировых дискуссиях и образцом для внедрения соответствующих законоположений.

Отходы

Отходами в контексте Закона о замкнутых циклах производства (KrWG) от 24 февраля 2012 года считаются все вещества или предметы, от которых их владелец хочет или должен избавиться. При этом KrWG различает отходы для использования и отходы для утилизации. Отходами для использования являются отходы, которые используются далее; неиспользуемые отходы – это отходы для утилизации. Понятие отходов в KrWG взято из директивы ЕС по отходам от 19 ноября 2008 года.

Вторичное использование

В Законе о замкнутых циклах производства Германии вторичная переработка определяется как «... любой процесс использования, в результате которого отходы преобразуются в изделия, материалы и вещества для использования с первоначальной или иной целью. Этот процесс включает в себя переработку органических материалов, если они не используются для выработки энергии или производства материалов для топлива или балластов». Это значит, что с точки зрения закона речь о «вторичной переработке» идет тогда, когда сырьё ранее действительно считается «отходами». В противном случае это лишь «повторное использование».

Большинство использованной упаковки и предметов состоит из ценных материалов – например, пластмассы или алюминия, производство которых требует большое количество сокращающихся естественных ресурсов. Для изготовления новых синтетических материалов необходима в первую очередь ископаемая сырая нефть, а также масса воды и энергии. Бумага производится из дерева, и для этого приходится валить целые леса. Поэтому производство всё большего количества новых изделий и упаковки наносит огромный вред окружающей среде

и климату. Отходы содержат ценные материалы, которые следует не просто сжигать, а использовать целесообразным способом.

Большую часть товаров массового потребления, попадающих во вторичную переработку, составляют:

- Бумага, картон, картонные коробки, газеты, журналы и гофрокартон
- Стекланные бутылки и тара
- Полиэтилен для упаковки и пластиковые бутылки
- Алюминий – например, банки из-под напитков
- Сталь – консервные банки и упаковка из-под аэрозолей
- Б/у предметы интерьера из стали
- Медь – например, проволока и провода

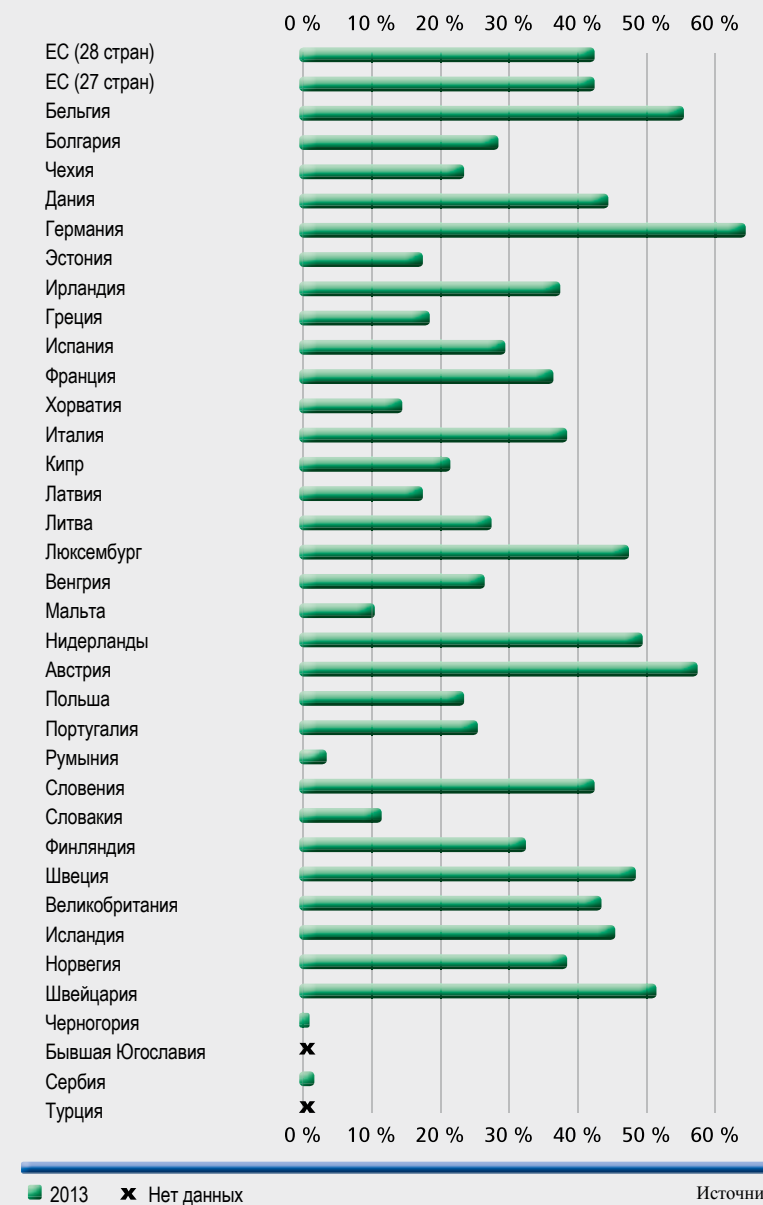
Для качественной вторичной переработки важно сортировать отходы. Под сортировкой отходов и мусора понимается раздельный сбор разных видов отходов. По возможности аккуратно рассортированные отходы либо используются как вторичное сырьё, либо грамотно утилизируются в зависимости от материала. В частности, важную роль играет разделение на органические и бытовые отходы (= влажные и сухие). Для бытового мусора сортировка и сокращение количества отходов – ключевой элемент эффективной вторичной переработки старых материалов.

С внедрением в Германии первой нормы по упаковке и следующих законов началось стремительное развитие технологий. Сегодня в стране действуют самые современные установки для переработки органических отходов и бытового мусора. К техническим достижениям по переработке бытовых отходов можно отнести, например, магнитные металлоискатели, системы вскрывания мешков с мусором, сита барабанного типа, сита для несодержащих металл веществ, воздушные сепараторы, технологии разделения в поперечном потоке, инфракрасная спектроскопия, рентгенография и сортировка по цвету.

Управление отходами

Управление отходами подразумевает получение, сокращение количе-

ВТОРИЧНАЯ ПЕРЕРАБОТКА БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В ЕС



Источник: Eurostat

ства, описание, контроль, транспортировку, повторное использование и утилизацию твёрдых отходов. Есть разные виды твёрдых отходов, в том числе муниципальные, сельскохозяйственные и специальные (отходы здравоохранения, опасные бытовые отходы, шламы очистных сооружений и т.п.). Понятие «отходы», как правило, относится к веществам, полученным в результате деятельности человека. Переработка или управление отходами должны быть организованы так, чтобы сократить вредное влияние на здоровье или окружающую среду.

В разных странах ЕС по-разному организована вторичная переработка бытового мусора. Тем не менее, ясно одно – потенциал в этой сфере ещё не полностью раскрыт.

Устойчивая переработка отходов является одним из важных требований к экономике, политике и обществу на мировом уровне. Повторим ещё раз вводный тезис: только так можно сберечь ценные ресурсы и окружающую среду. ■



Саша Шу – уполномоченный представитель компании ASCON Gesellschaft für Sekundärrohstoff und Consulting mbH и руководитель группы предприятий замкнутого хозяйства ASCON Resource Management Holding. Предприятия холдинга разработали единую эффективную концепцию учёта, сортировки и вторичного использования отходов и тем самым обеспечивают экологичное управление потоками вещества. Холдинг ASCON предлагает своим клиентам высококачественное консультирование, оказание услуг и применение профессиональных знаний в области окружающей среды, отходов и их повторного использования.

Состояние и перспективы работы с выпускниками Программы в России

Платформа для новых идей и связей



Приоритетной целью GIZ в работе с выпускниками является добиться устойчивости результатов Программы в странах-партнёрах и в Германии. Для её достижения важно поддерживать долгосрочные связи и контакты выпускников и их предприятий с немецкими предпринимателями. Успешнее всего эта задача выполняется, если выпускники объединены в ассоциацию. Со своей стороны, GIZ концептуально поддерживает выпускников, которые создают активно работающие объединения, и стремится взаимодействовать с ними на долгосрочной основе.

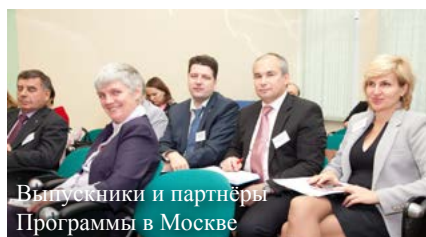


Обмен опытом по работе с выпускниками Программы в России

Москва. Российские управленцы могут участвовать в Программе только после прохождения курса обучения у себя в стране. Продолжительность программы, инициатором которой в 1997 году был президент Борис Ельцин, названной в России Президентской программой, составляет девять месяцев. Обучение по ней за эти годы прошли 80 000 человек. После успешного завершения национальной части выпускники могут подать заявку на прохождение зарубежной стажировки. В Германии на таких стажировках уже побывали 5 400 менеджеров.

В начале октября 2015 года общество GIZ пригласило представителей ассоциаций выпускников и ресурсных центров – партнёрских организаций Президентской программы – из российских регионов встретиться в Москве и обменяться накопленным опытом работы. Конференция показала, что количество выпускников Программы, объединённых в ас-

социации, по-прежнему растёт, в руководстве идёт смена поколений. Сейчас в России работают примерно 60 объединений выпускников Президентской программы, причём каждое из них по-своему видит свою миссию. Многие ассоциации предлагают своим членам семинары и тренинги по отраслевым и управленческим темам, проводят конференции. Они стали платформами, на которых происходит оживлённый обмен мнениями и рождаются новые идеи. Впечатляет активность, с которой выпускники участвуют в социальных и благотворительных проектах своих регионов. Проводится немало культурных и



Выпускники и партнёры Программы в Москве

спортивных мероприятий, большая работа ведётся с молодёжью.

В первые годы постпрограммной работы с выпускниками общество GIZ оказывало ассоциациям концептуальную поддержку в создании организационных структур самих ассоциаций, а также практическую поддержку, проводя для них различные семинары и консультации. Сегодня GIZ выступает, скорее, в роли партнёра при проведении совместных мероприятий по темам, связанным с российско-германской кооперацией в экономике. Благодаря поддержке Российско-германской внешнеторговой палаты в последние два года в них, как правило, принимали участие представители немецких компаний. Они делились опытом работы в России, устраивали презентации продукции. Большое внимание уделялось различным аспектам энергоэффективности и ресурсосберегающего производства, в частности, прошла дискуссия о потенциале энергосервисных контрактов на горнодобывающих предприятиях. Обсуждался также опыт немецких предприятий, работающих в РФ в сфере переработки и утилизации отходов (см. также стр. 22), и возможное использование в Сибири новых энергоэффективных решений, предлагаемых немецкими специалистами.

Отличительной особенностью работы российских ассоциаций выпускников является налаженное сотрудничество с германо-российским объединением менеджеров (DRMN). Это организация, объединяющая немецких менеджеров, участников программы «Fit for Business with Russia», прошедших стажировку в РФ. Тесное взаимодействие руководителей российских и немецких компаний создаёт уникальную платформу для углубления и расширения экономического сотрудничества, внося тем самым вклад в устойчивый эффект Программы подготовки управленческих кадров.

Конференция показала, что выпускники Программы ведут интересную и разнообразную работу, которая помогает не только находить новые идеи, но и формировать прочные горизонтальные связи. В глазах участников конференции общество GIZ остаётся важным партнёром, который и в дальнейшем намерен сотрудничать с ассоциациями выпускников в нескольких российских регионах и стимулировать межрегиональное сотрудничество этих организаций. ■



После создания Ассоциации выпускников в немецком посольстве в Мексике

Учреждена ассоциация выпускников

Мексиканские бизнесмены на пути в Германию



Экономические отношения между Германией и Мексикой становятся двусторонними. Всё чаще на пути своего развития страны с переходной экономикой постепенно превращаются из недорогих производственных площадок для транснациональных корпораций в поставщиков инновационных решений, высокотехнологичных продуктов и первоклассных услуг для рынков планеты. Именно содействие этому процессу и поддержка мексиканских компаний на их пути в Германию стало объявленной целью ЕМААС. Эта новая сетевая структура возникла в рамках Программы BMWi с Мексикой, которая была запущена в 2013 году.

Мексико. Уже свыше ста мексиканских предпринимателей воспользовались шансом участия в Программе и в настоящее время ищут возможности ведения бизнеса в Германии. При этом возникает необходимость в долгосрочной поддержке и после окончания Программы, а также в последовательной документации результатов тренингов. Эта потребность подвигла участников Программы на создание своей собственной ассоциации выпускников. ЕМААС (Empresarios México Alemanes Asociación Civil) является частной инициативой в организационно-правовой форме некоммерческого объединения и

пользуется поддержкой GIZ с немецкой стороны и INADEM – мексиканского партнёра по Программе. Ассоциация станет платформой для сотрудничества и обмена опытом между мексиканскими предпринимателями из первых пяти групп, которые уже приняли участие в Программе, а также для всех последующих участников. Ещё одна цель заключается в достижении синергетического эффекта от взаимодействия компаний одной промышленной отрасли, например: автомобильной, аэрокосмической, пищевой, ювелирной и сферы услуг.

И вот, в августе 2015 года, настал ответственный момент. Два заседания с участием около 40 членов-учредителей увенчались созданием некоммерческой организации – знаменательная веха в истории Программы с Мексикой, которую затем достойно отпраздновали в немецком посольстве в Мехико. Создание ассоциации подоспело весьма кстати: 2016 год, объявленный перекрёстным годом Мексики и Германии (см. также стр. 18), станет идеальным для начала деятельности ЕМААС. Ежегодный двусторонний германо-мексиканский экономический саммит, проводимый под эгидой организации ProMexico, на этот раз пройдёт на родине всемирно известной текилы, в штате Халиско, расположенном на западе Мексики. ЕМААС и члены ассоциации намерены внести свой активный вклад в организацию и проведение экономического форума.

Однако в одной только Мексике выпускникам Программы уже тесновато – планы и замыслы их ассоциации приобрели международный размах. В дополнение к участию в мероприятиях на родине, ЕМААС намерена открыть для себя также и немецкое экономическое пространство: уже планируются выступления с презентациями, посредничество в поиске деловых партнёров, участие в специализированных и отраслевых ярмарках, выставках и других мероприятиях в различных городах Германии. Ведь одной из основных задач ассоциации является наведение стратегических мостов между обеими странами и предоставление своим членам различных услуг из одного источника. Президент ЕМААС Луис Педраса отметил: «Мы рады начать новую главу в двусторонних экономических отношениях между Германией и Мексикой, а также оказывать всестороннюю поддержку малым и средним предприятиям в процессе их интернационализации». ■



Контакт:

Empresarios México Alemanes Asociación Civil (EMAAC)
Тел.: +52 (55) 5016 9215 / 9216
Эл. почта: contacto@emaac.mx
Интернет: www.emaac.mx

Итоговая конференция Программы в Казахстане

Позитивные изменения в казахстанских компаниях



На сентябрьской конференции 2015 года в Астане выпускники Программы подготовки управленческих кадров поделились своими результатами стажировки в Германии. Обучение персонала, внедрение новой техники и технологий, создание новых рабочих мест пойдёт на пользу казахстанским предприятиям.

Астана. Несмотря на сложную экономическую обстановку в Казахстане, 92 процента участников Программы смогли произвести позитивные изменения на своих предприятиях на основе полученного опыта во время стажировки. Они стали привлекать своих сотрудников к процессу принятия решений, стали уделять больше внимания подготовке персонала, расширению социального пакета и безопасности труда. Проработаны стратегии компаний, созданы новые отделы логистики. Кто-то приобрёл новые технологии и оборудование, освоил производство новых продуктов, прошёл сертификацию. Есть примеры создания новых рабочих мест. В кооперации с немецкими партнёрами выпускники Программы

реализовали проекты общим объёмом более пяти миллионов евро.

Итоговая конференция 2015 года имела одну особенность: в ней впервые приняли участие и выпускники проекта стажировок «Болашак». Вдохновившись успехом Программы BMWi по подготовке управленческих кадров, Министерство по инновациям и развитию Казахстана заказало обществу GIZ схожий проект для инженерно-технических работников Казахстана. Финансирование стажировок осуществлялось Центром международных программ в рамках стипендиальной программы «Болашак». Стажировки были разработаны с целью улучшить менеджмент на крупных и средних

казахстанских промышленных предприятиях. С 2013 по 2015 год стажировки на ведущих предприятиях Германии прошли 70 представителей казахстанских предприятий из сферы машиностроения и производства строительных материалов. В центре внимания стажировок стояло изучение немецкого ноу-хау в управлении производством и возможностей его применения в целях модернизации казахстанских предприятий. Выпускники отметили такие изменения как оптимизация численности персонала, увеличение производительности, снижение себестоимости и повышение качества выпускаемой продукции. На многих предприятиях начато внедрение принципов бережливого производства. Были найдены действенные решения для многочисленных проблем в сфере управления персоналом.

Вице-министр по инвестициям и развитию Казахстана Альберт Рау высоко оценил результаты обеих программ и подчеркнул заинтересованность своего министерства в дальнейшем сотрудничестве с GIZ в рамках программы форсированной индустриализации. Галия Джолдыбаева, директор департамента развития предпринимательства при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан, также весьма позитивно отозвалась о результатах выпускников Программы BMWi и сделала официальное заявление о том, что Казахстан готов финансировать свой вклад в её реализацию в рамках инструмента «Деловые связи» до 2020 года. ■



Интерактивное обучение методам тимбилдинга и эффективного распределения ролей



Есимбет Капабаев, директор архитектурно-проектной компании «Саулет-Студия», специализируется на применении энергоэффективных технологий и строительстве энергоэффективных зданий. В Германии

в ходе стажировки он непосредственно наблюдал за различными этапами проектирования и строительства энергоэффективных зданий, посещал демонстрационные дома и даже целые демонстрационные кварталы, где используются «зелёные» и энергосберегающие технологии. Воодушевившись увиденным, он решил построить в Астане демонстрационный дом. Там его будущие клиенты и все заинтересованные смогут увидеть применение таких энергоэффективных технологий как, например, тепловая оболочка, герметичный контур, солнечные коллекторы, приточно-вытяжные установки с рекуператором или система «умный дом». В ближайшее время дом будет сдан, с 2016 года в нём ежемесячно будут проводиться презентации. Отличительной чертой проекта является освоение Капабаевым технологий по использованию геотермальной энергии. С выбором тепловых насосов проблем нет, на казахстанском рынке уже давно представлены и казахстанские, и китайские, и европейские (в том числе немецкие) производители. А вот для бурения скважин очень важна надёжная техника. Именно такую выпускник нашёл и приобрёл в результате стажировки у своего немецкого партнёра – Dipl.-Ing. Lutz Kurth Bohr- und Brunnen-ausrüstungen GmbH.



Ерлан Сулейменов, владелец сети клинично-диагностических лабораторий «Олимп», после возвращения в Казахстан заключил контракты с тремя лабораториями в Германии – Synlab GmbH, Labor Limbach в Гейдельберге и Centogene. Его лаборатории оснащены современным оборудованием, исследования проводятся с максимальной автоматизацией с использованием современных автоматических анализаторов и реагентов от мировых производителей (прямые поставки от Siemens, Roche и др.). Его лаборатории первыми в Казахстане получили аккредитацию по стандарту ISO 15189 2012, что позволяет делать анализы, результаты которых признаются в Европе. Сотрудничество с немецкими лабораториями позволило в разы расширить перечень лабораторных

исследований и поможет вывести диагностику редких заболеваний в Казахстане на новый уровень. Теперь для проведения сложных и дорогостоящих анализов, которые не делают в Казахстане, пациентам не нужно ехать за границу. Услугу можно получить в отечественной лаборатории, которая отправит материал на исследование в Германию. Сулейменов постоянно повышает квалификацию своих кадров, проводит кампании для информирования и обучения практикующих врачей. В результате стажировки он понял, «что такое бизнес». Сегодня его лаборатории выходят на международный рынок, открывая представительства за рубежом. Уже открыты лаборатории в соседних с Казахстаном регионах России – в Омске и Челябинске. Планируется расширение на Узбекистан и Кыргызстан, с партнёрами в этих странах Сулейменов также познакомился на стажировке.



Куаныш Жанаков, директор завода по производству железобетонных изделий «Power Beton», прошёл стажировку для инженерно-технических кадров по проекту «Болашак» в марте 2015 года. Во время стажировки посетил несколько профильных предприятий, например, завод по производству стеновых панелей в Магдебурге, завод по производству бетонных колец Bergman Beton в Нюрнберге, завод по производству мелкоштучных бетонных изделий Grafe Beton в Цвикау. По возвращении в Казахстан Жанаков сократил номенклатуру продукции. В результате ему удалось добиться увеличения производительности по основным видам изделий (плиты, стойки опор ЛЭП, стеновые камни) в 1,4 раза. Он ввёл сдельную оплату труда и сократил расходы по персоналу. В результате

себестоимость продукции уменьшилась на 20 процентов. Строительство цементного склада и введение в эксплуатацию нового железнодорожного тупика для выгрузки вагонов с цементом позволило снизить себестоимость за счёт экономии затрат на доставку и оптовой скидки при закупке цемента. Был приобретён станок для механического упрочнения арматурной стали – в результате применение арматурной стали стало обходиться предприятию дешевле. В 2016 году предприятие планирует начать строительство коммерческого жилья по доступным ценам из собственных материалов.

На итоговую конференцию в Астану приехало почти 100 участников



«Служба старших экспертов» поддерживает украинские компании

Передача многолетнего опыта



Дел у Бернхарда Бринка – хоть отбавляй. Вообще-то, техник по полиграфии уже на пенсии. На самом же деле он – один из нескольких тысяч немецких экспертов, продолжающих и в пенсионном возрасте активно работать и с радостью делиться своим профессиональным опытом. Всегда на общественных началах, всегда с учётом конкретного случая, в любой стране – в том числе и в Украине. И в том числе на тех украинских предприятиях, которые уже участвовали в Программе BMWi. Основная цель – содействие устойчивости результатов стажировки.



Фридрих Обойковиц: практическое обучение будущих поваров во Львове

Бонн. Бернхард Бринк помог одной из харьковских типографий внедрить систему контроля качества. В этом он прекрасно разбирается – ведь за плечами эксперта десятилетия профессионального опыта. И этот опыт он с удовольствием передаёт своим подопечным. Бринк уже дважды приезжал в типографию выпускника Программы. Он провёл основательную проверку всего рабочего процесса, начиная от поступления заказа и заканчивая моментом доставки, а подготовленный им список действий помогал и после завершения рабочей миссии эксперта в поэтапной реализации совместно разработанных мер.

«Служба старших экспертов» (SES) уже давно осознала ценность потенциала опытных профессионалов-пенсionеров. С 1983 года такие эксперты делятся своими профессиональными знаниями со всеми.

12000 волонтеров, 35000 рабочих миссий

Сегодня около 12000 экспертов из всех отраслей имеют возможность приложить свои знания и опыт в рамках рабочих миссий SES. Эти эксперты очень востребованы. С момента своего создания более 30 лет назад SES провела свыше 35000 рабочих миссий в 160 странах, большинство из них – в развивающихся странах, в странах с переходной экономикой и в Германии.

Повсюду в мире SES оказывает поддержку МСП, общественным и государственным структурам, торговым палатам и промышленным ассоциациям, социальным и

медицинским учреждениям, а также учебным заведениям системы среднего и профобразования. Эксперты SES помогают в развитии ремёсел и производства, при установке, обслуживании и эксплуатации техники, при подготовке квалифицированных специалистов, в организации маркетинга и сбыта, в формировании и структурировании системы кадров и сертификации, а также и во многих других областях.

Свыше 400 миссий SES в Украине

С Украиной старшие эксперты работают уже с 1989 года. В ходе 412 миссий SES оказала поддержку МСП, муниципальным, образовательным и медицинским учреждениям. За один лишь 2014 год в украинских миссиях было задействовано 17 старших экспертов, в 2015 году их было уже 48. Многие из них были запрошены выпускниками Программы.

Одна из таких экспертов – Хайди фон Лилиенфельд, содействовавшая улучшению национального и международного маркетинга харьковского издательства детской книги. Или инженер-механик Отто Дитрих – он делится своим опытом в ходе миссии SES на бумажной фабрике, на которой с его помощью улучшаются производственные процессы. В совершенно иной области проявил своё мастерство Фридрих Обойковиц: в одном из львовских училищ шеф-повар на практике преподавал кулинарное искусство для будущих поваров.

За всеми миссиями SES стоит концепция «помощи для самопомощи». Средняя продолжительность рабо-

чих миссий – от четырёх до шести недель. Благодаря старшим экспертам экономика и общество обогащаются ценным профессиональным опытом, преодолеваются границы государств и поколений. ■

SES является ведущей немецкой организацией, направляющей в рабочие миссии специалистов-профессионалов и руководящих кадров пенсионного возраста, работающих на общественных началах. SES финансируют ведущие объединения немецкой промышленности: Федеральный союз немецкой промышленности (BDI), Федеральное объединение союзов работодателей Германии (BDA), Ассоциация торгово-промышленных палат Германии (DIHK) и Центральное объединение союзов немецких ремесленников (ZDH).

Служба старших экспертов (SES – Senior Experten Service)
Фонд немецкой экономики по международному сотрудничеству
Общественная некоммерческая организация
Бушштрассе 2, 53113 Бонн
Тел.: +49 228 26090-0
Эл. почта: ses@ses-bonn.de
Интернет: www.ses-bonn.de

По вопросам рабочих миссий SES в Украине:
Лена Плестерникс
Тел.: +49 228 26090-133
Эл. почта: l.plesterniks@ses-bonn.de



Лена Плестерникс уже почти 12 лет работает в SES, где она отвечает за проекты SES в странах Восточной Европы и Центральной Азии.



Многолетний контакт

Не терять друг друга из виду



Сл.напр.: Владимир Дивеев, Елена Гриднева, Барбара Ханчманн и Михаил Семеняко

Москва. Прошло уже 15 лет с тех пор, как 17 молодых управленцев и госслужащих из России побывали в Дрездене. В рамках германского вклада в российскую Президентскую программу они познакомились – наряду с Брухзалем, Штуттгартом и Берлином – с «одним из красивейших городов Германии», как это несколько раз прозвучало на встрече бывших стажёров летом 2015 года в Москве. Организовала эту неформальную встречу, уже ставшую традиционной, сотрудница образовательного центра GICON из Дрездена Барбара Ханчманн.

«Половина нашей группы до сих пор поддерживает тесные контакты друг с другом и с нашим тогдашним куратором Барбарой Ханчманн. За прошедшие годы она не однажды словом и делом помогла многим из нас», – говорит Михаил Семеняко.

Спустя полтора десятка лет все участники по-прежнему расценивают своё участие в Программе как очень полезное. Но крайне важно и то, что контакт не прерывался и в последующие годы. «Мы обязательно встречаемся, когда бываем в тех городах, где живёт кто-то из нас, помогаем друг другу по работе. Мы выстроили собственную сетевую структуру для того, чтобы наилучшим образом использовать полученные в Германии знания», – объясняет Елена Гриднева. Это мнение разделяют Владимир Дивеев, Владимир Польшин и Михаил Семеняко. В Программе они участвовали, работая на разных предприятиях, но потом много лет трудились в одной компании.

Расставаясь, они говорят друг другу: «До следующего раза!» И уверены, что до следующей встречи пройдёт не больше 15 месяцев. ■



Барбара Ханчманн работает с 1999 года тренером по Программе подготовки управленческих кадров. В 2012-13 годах она занималась реализацией немецких проектов развития в Азербайджане, а также работала с Программой в Баку. Сегодня в GICON® InTraBiD GmbH она работает с группами из стран Восточной Европы и Центральной Азии, а также с транснациональными отраслевыми группами.

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

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

Выпуск 7

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

Ответственная за выпуск:
Кристина Отто

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

Оформление:
Diamond media GmbH, Мирия де Фогт

В подготовке выпуска участвовали:
Ирина Алекснадис, Карин Вебер, Карина Габриэльян, Татьяна Кюнemann, Елена Кулешова, Юлия Мюллер, Гидо Райнш, Изольда Хайнц, Жаои Цун, Омар Шарифи, Йорг Шрайбер, Рональд Шульц

Авторы фотографий:
Дирк Айзерманн (обложка, с.11); Владимир Бородин (обложка, с.26/27); Рудольф Вихерт (с.40/41); ВТП Китая (С.20/21); Харальд Кан (с.18); Алексей Коваленко (с.22/44); Ян Лёхер (с.14/17); министерство экономики Беларуси / Александр Минин (с.2/9); правительство Германии / Штеффен Куглер (с.5); Михаэль Фариг (с.4); Барбара Ханчманн (с.49); Текла Элинг (с.23); BMWi/Андреас Мертенс (обложка, с.5/6/7); BZM (с.16); DMAN (с.15); ЕМААС (с.45); Fotolia (с.5/10/14/23/51/53/55/58); GIZ (с.8); Hollywood Photostudio KAZ/Шабаев (с.47); Kubinska & Hofmann (с.12/13); Messe Köln (с.23); SES (с.48); Shutterstock.com (с.9); Гриша Бруев/ с.24/28/30/31/32/33/34/36/37/ с.47; Арсений Красневский/ с.49/50/52/57)

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

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

Периодичность издания:
2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:
декабрь 2015 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:
30 апреля 2016 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

Программа – импульс в карьере

Участие в Программе подготовки управленческих кадров придало новый импульс карьере двух монгольских руководителей. О результатах подготовки в Германии рассказали Доржзовд Дуламбаяр и Энхбаяр Болдбатаар из Улан-Батора.



Улан-Батор



Доржзовд Дуламбаяр работает в компании «Гранд Электро Техноком», небольшом монгольском предприятии по бурению скважин и добыче питьевой воды для снабжения удалённых регионов или получения воды в промышленных целях. В 2014 году, участвуя в Программе, она инициировала новое направление деятельности. И сделала шаг в карьерном развитии.

GIZ: Г-жа Дуламбаяр, чем именно занимается Ваша компания?

Доржзовд Дуламбаяр: Мы – небольшое предприятие из Улан-Батора, созданное в 2007 году. Около 40 наших сотрудников работают преимущественно над геологоразведочным бурением, строительством артезианских колодцев и оросительных систем и оказывают сервис в этой сфере. Совсем недавно спектр нашей продукции и услуг дополнился

геотермическими системами отопления. Теперь мы можем снабжать теплом, например, детские сады и школы в провинции. Почти половина трёх миллионов жителей – всего населения страны – живут в столице, хотя по территории Монголия в четыре раза больше Германии. Легко представить себе, насколько низкая плотность населения у нас в регионах. Важно обеспечить соответствующее снабжение для этих жителей. Этому и помогает геотермальная энергия.

Геотермальная энергия относится к регенеративным источникам энергии, пользующимся высоким интересом со стороны немецкой общины. Помогла Вам в этом аспекте Ваша стажировка?

Ещё как! Кстати, сама идея начать новое направление деятельности родилась во время стажировки. Для добычи геотермальной энергии мы пользуемся насосами крупного европейского производителя, с которым я познакомилась в Германии. В Мон-

голии помимо нас геотермальной энергией занимаются всего лишь две другие компании. К сожалению, в настоящее время из-за напряжённой экономической ситуации мы вынуждены приостановить проект. Но надеюсь, через пару лет ситуация изменится.

Помогла ли Программа Вашей профессиональной карьере?

Я получила образование по специальности коммуникационные технологии в России и по экономическому профилю в Монголии. Перед поездкой в Германию я работала инженером. Теперь возглавляю финансовый отдел. Я научилась сотрудничеству с крупными европейскими предприятиями, узнала о том, как строить бизнес. Свои знания я приобрела как на тренингах, так и практически, занимаясь геотермальным проектом. Они помогают мне в ежедневной работе, при сотрудничестве и переговорах с клиентами из-за рубежа.

Спасибо за интервью! ■



Энхбаяр Болдбатаар – сотрудник монгольской торговой компании «Орем Трейд». С 2010 года это предприятие работает в горнодобывающей отрасли, поставляя в т.ч. инструменты, промышленные насосы и горношахтное оборудование. 32-летний экономист приехал в Германию с целью найти потенциальных партнёров по бизнесу.

GIZ: Г-н Болдбатаар, Вы очень хорошо говорите по-немецки.

Энхбаяр Болдбатаар: Я учился в Германии. Мой отец побывал в Германии в 1988 году. Здесь ему очень понравилось. Он и натолкнул меня на идею получить немецкое образование. В 2007 году я закончил Кёльнский университет, получив степень бакалавра по экономике.

А теперь работаете в горнодобывающей промышленности в Монголии.

Мы поставляем оборудование и материалы для монгольской горнодобывающей промышленности, в основном для «Оюу-Толгой». Годовой оборот составляет порядка двух миллионов евро. «Оюу-Толгой» – это совместный проект транснациональной горнодобывающей компании «Рио Тинто» и монгольского правительства по разработке месторождения меди и золота Оюу-Толгой. После вывода проекта на полную мощность в 2021 году на долю «Оюу-Толгой» будет приходиться одна треть всего ВВП Монголии.

В 2013 году Вы снова побывали в Германии, на этот раз по Программе подготовки управленческих кадров, в поисках бизнес-партнёров. Вам удалось достичь результатов?

Я посетил несколько компаний, например, MSA AUER GmbH, про-

изводителя оборудования по технике безопасности для горнодобывающей промышленности. Встреча прошла очень хорошо, мы уже закупили оборудование примерно на 180 000 евро, в т.ч. защитные очки, наушники, респираторы и пожарные шлемы. Кроме того, мы стали официальным дилером компании MSA в Монголии.

Поздравляем с успехом! Но стажировка в Германии принесла пользу не только Вашей компании, но и Вам лично.

Да, я продвинулся по работе. До приезда в Германию я был менеджером по продажам и маркетингу. Теперь я возглавил отдел внешних связей. Я отвечаю за сотрудничество с деловыми партнёрами в Азии, Северной Америке, Европе и Австралии. В моей команде шесть сотрудников.

Спасибо за беседу! ■

Готов к выходу на европейский рынок

Роман Стефирта родом из Молдовы. В 2004 году он, бывший врач, снял белый халат и занялся фармацевтикой. Эта отрасль тогда начала стремительно развиваться, что наблюдается и по сей день. Спустя всего два года он основал собственное предприятие. ООО «Флумед-Фарм» производит жидкие лекарственные препараты для местного рынка и на экспорт в постсоветское пространство, в первую очередь средства от простуды. Наибольшей популярностью пользуются недорогие назальные спреи.



Кишинёв. Когда в 2012 году Роман Стефирта решил принять участие в Программе, у него было полтора миллиона евро годового оборота и 42 сотрудника. Сегодня годовой оборот составляет уже три с половиной миллиона евро, и это ещё не предел. Стефирта считает, что впечатляющими темпами роста он обязан и Программе, которую прошёл в стране, являющейся одним из пяти основных рынков мировой фармацевтической промышленности.

В Германии Стефирта планировал установить контакты с крупными фармацевтическими компаниями, чтобы обменяться опытом и использовать новое ноу-хау и способы выхода на новые рынки. Кроме того, он хотел предложить своё предприятие в качестве партнёра по аутсорсингу. Ведь у него в планах две новые фабрики, одна из которых должна обслуживать европейский рынок. Вторая находится в Беларуси и является совместным предприятием с белорусским партнёром. До сих пор финансирование новой фабрики

полностью осуществлялось за счёт собственных средств. Сейчас Стефирта ищет иностранных инвесторов, которые хотели бы принять участие в его бизнесе. «Тогда я бы мог скорее освоить выпуск продукции и быстрее вышел бы на полный объём производства», – поясняет он.

Но предприниматель не стремится к росту любой ценой. Качество тоже должно оставаться на высоком уровне. «Наша цель – производить не самую дешёвую, а самую качественную продукцию», – говорит Стефирта. Для обеспечения качества продукции он после участия в Программе внедрил систему управления

качеством, которая соответствует стандартам Правил организации производства и контроля качества продукции (GMP). «Уже

несколько лет у нас работает отдел обеспечения качества. Однако лишь благодаря GMP он действительно стал достойным своего названия», – рассказывает бизнесмен. Для экспорта в Европу на молдавской фабрике соблюдаются директивы GMP



Европейской Комиссии. В Беларуси, напротив, компания ориентируется на директивы Евразийского экономического союза или же на положения отдельных стран. «Поэтому и было запланировано строительство двух отдельных фабрик», – отмечает предприниматель.

Стефирта уже успел модернизировать и сайт своей компании. Он заказал новый, удобный для пользователей дизайн, благодаря которому потенциальные покупатели могут быстро найти информацию об интересующей их продукции. Профессиональное агентство взяло на себя программирование. Это было особенно важно для бизнесмена ввиду растущей интернационализации компании. Просто открыв нужную вкладку, клиенты могут увидеть уже сертифицированные конкретно для их страны продукты. Однако одной сертификации недостаточно для внедрения продукции на новый рынок. «Первый шаг – регистрация. Затем нужно начать продавать эту продукцию в данной стране. Найти первых покупателей не так-то просто. Надо открыть филиал, найти сотрудников и увлечь их продукцией. На это требуется время». Стефирта уверен, что благодаря выгодному соотношению цены и качества продукции он вскоре сможет полностью загрузить производственные мощности своих новых фабрик. ■

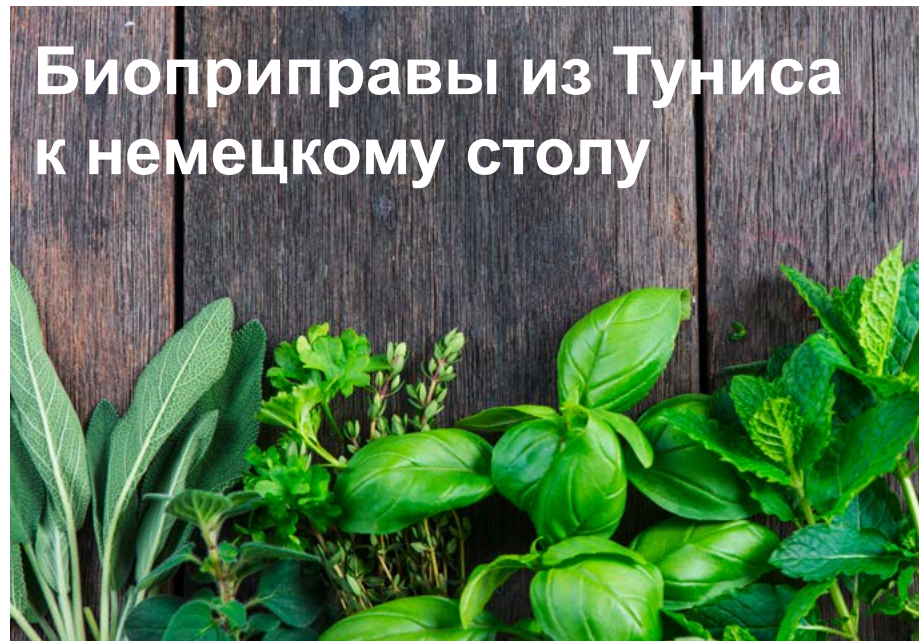


Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Биоприправы из Туниса к немецкому столу



Лейт Тлемкани – биолог. Он получил образование во Франции, где жил, занимался научными исследованиями, работал. Четыре года назад 35-летний биолог вернулся в Тунис и создал собственное предприятие. В малоизвестной в Тунисе отрасли. Бывший научный сотрудник, защитивший диссертацию по микробиологии, выпускает биоприправы, растительные масла и экстракты преимущественно для немецких предприятий. Спрос настолько велик, что производственных мощностей не хватает. Недавно компания обновила технику и расширила производство. Тлемкани инвестирует в собственные плантации. В интервью он рассказывает о своих планах и о том, что дала ему стажировка по Программе.



GIZ: Г-н Тлемкани, Вы были доцентом. Как Вы стали предпринимателем?

Лейт Тлемкани: Во Франции я работал в различных биотехнологических компаниях, выпускающих бактерии и биомолекулы. Этот рынок в Тунисе ещё не очень развит. По возвращении на родину я начал искать натуральные, экологически чистые материалы. И обнаружил,

что у нас растёт много самых разных пряных трав. А перерабатывающая промышленность развита ещё слабо, качество оставляет желать лучшего. И тогда я купил первые автоматы для производства масел и сушки трав, создал собственную компанию – Herbiotech Aroma S.A. Параллельно я по-прежнему преподаю в одном частном университете в Тунисе.

В апреле 2015 года Вы участвовали в Программе. Что самое главное из того, чему Вы научились в Германии? Прежде всего я благодарен за то, что Программа помогла мне повысить управленческую квалификацию. Как мы уже обсудили, до того, как я стал бизнесменом, моя карьера развивалась в учебной и научной среде. Поначалу я допустил много ошибок, поскольку не хватало соответствующих знаний. Например, я недооценивал важность личных взаимоотношений с клиентами, осо-

бенно в сфере экологически чистой продукции. Недавно к нам приезжал клиент из Германии. Раньше бы я подумал – а зачем знакомиться с ним моим сотрудникам лично? Но если они знают человека не просто по фамилии, понимают, для кого именно выпускают продукцию, это очень помогает в мотивации. В моём деле очень важно качество. Я как раз занимаюсь организацией отдела управления качеством. Недавно я специально нанял сотрудника, в т.ч. для подготовки к экологической сертификации Demeter. В ближайшие два месяца на работу будут приняты ещё один-два человека.

Над какими проектами Вы работаете сейчас?

Мы вложили миллион евро в установку по переработке пряных трав. Она состоит из двух линий, более крупную из которых мы приобрели в Германии. Пару месяцев назад монтажом оборудования занимался сам шеф компании-изготовителя. Производство мы начали в октябре 2015 года. Самой большой сложностью в данный момент является собственное растениеводческое хозяйство, которое мы организуем для того, чтобы выращивать в будущем своё сырьё. До сих пор мы приобретали сырьё у третьих лиц.

Как эта инвестиция повлияет на Ваш бизнес?

До сих пор Herbiotech выпускал преимущественно растительное масло (до 90 процентов). Благодаря инвестициям приоритетом в производственной программе станут органические специи. В производстве масла у нас много конкурентов, с которыми мы вынуждены соперничать. Велика конкуренция со стороны испанских и итальянских производителей. Рынок сушёных трав у нас пока свободен. Благодаря высокому качеству мы с успехом выдерживаем и давление со стороны мощного египетского рынка. Ведь ясно одно – в производстве биопродуктов важно качество, а не цена. В долгосрочной перспективе мы хотим изменить производство так, чтобы доля растительного масла составляла лишь одну десятую общего объёма производства. Загрузив оборудование на полную мощность, мы сможем производить в десять раз больше продукции, чем до сих пор. Это означает, что мы сможем перерабатывать до 15 тонн трав в день. 90 процентов наших клиентов – в Германии. Они уже ждут наших продуктов.

Спасибо за беседу! ■



Лейт Тлемкани

Технологии из Германии обеспечат модернизацию кыргызстанской сельхозкомпании

Автоматизация как ключ к новым рынкам



Основная сфера деятельности ООО «Аббада Компани» – выращивание и переработка бобовых и фруктов. Основатель компании Камбар Маатказиев в мае 2015 года принял участие в Программе подготовки управленческих кадров. Германию он считает воротами на европейский рынок, куда хотел бы поставлять свою продукцию. Он также высоко оценивает развитые немецкие технологии автоматизации, помогающие молодому предпринимателю модернизировать своё предприятие.

Бишкек. «Раньше эту работу вручную выполняли 20 человек», – рассказывает Камбар Маатказиев о новом оптическом сортировщике фасоли. Во время стажировки в Германии молодой предприниматель приобрёл аппарат, который с помощью камеры сортирует фасоль по цвету. Этот прибор выпускает компания Bühler AG – международный производитель оборудования и «тайный чемпион» в данной отрасли. «Раньше мои сотрудники за час рассортировывали меньше тонны фасоли. Сортировщик работает в пять раз быстрее», – восхищается Маатказиев.

Этой покупкой тридцатилетний глава компании заложил краеугольный камень автоматизации своего предприятия. В будущем он планирует приобрести оборудование для очистки бобовых – как раз к следующему урожаю. Оно поможет отобрать камни и незрелые бобы и рассортировать оставшиеся по размеру. Тем

самым предприятие подготовится к выходу на европейский рынок, где предъявляются высокие требования к качеству продукции. Бизнесмен уже подписал с гамбургским торговым предприятием Hartmann & Popp договор поставки на сумму 500 000 евро на следующий урожай. «Раньше мы поставляли нашу продукцию компании Hartmann через посредника в Турции, который выполнял сортировку и очистку нашего товара. Теперь мы перешли на прямой экспорт и будем получать за нашу фасоль больше», – рассказывает Маатказиев.

Компания также имеет фруктовые плантации. В Иссык-Кульской области, граничащей с Китаем, выращиваются в числе прочего яблоки и груши, сбор которых скоро будет



производиться при помощи техники компании Bäuerle Landtechnik, что позволит сэкономить значительную часть расходов на уборку урожая. Постепенно «Аббада Компани» переходит на автоматизированное производство. «В Германии мы посетили множество предприятий. Где бы мы ни были, на меня везде большое впечатление производила технология автоматизации», – рассказывает её владелец. Примерно 30 процентов оборота составляет сдача в аренду и продажа сельскохозяйственной техники. Маатказиев уже подписал соглашение с Bühler AG о партнёрстве

по сбыту. «Я смотрю, какая техника нужна нашим фермерам, и закупую именно её».

«В Германии мы посетили много предприятий, и везде большое впечатление на меня производила технология автоматизации».

Модернизация открывает для Маатказиева новые рынки. Раньше география экспорта была

ограничена для него странами постсоветского пространства и Восточной Европы. Теперь его продукция пригодна и для рынка ЕС. Сейчас предприниматель как раз оформляет необходимые сертификаты. После Германии он намерен заняться поставками во Францию, удвоив объёмы экспорта в ЕС. Он планирует увеличить годовой оборот в два-три раза – примерно до шести миллионов евро. «Модернизация только началась. Я хочу достичь максимума», – заявляет он. ■



Камбар Маатказиев



«Парламентёр от двух стран»



Астрид Фонхофф уже успела побывать во многих странах мира. Медсестра в больнице, медсестра на круизном корабле, госслужащая на руководящей должности в Саудовской Аравии – вот лишь некоторые строки из биографии 57-летней медсестры и дипломированного специалиста по организации работы младшего и среднего медицинского персонала. В 2012 году в рамках Программы она посетила Китай. К тому времени она уже довольно хорошо знала страну, так как уже не раз здесь бывала. Фонхофф и сама обучала медперсонал, и проводила семинары для будущих тренеров. Однако в рамках Программы она решила попробовать себя на совершенно ином поприще.

Берлин. «Я часто слышала: это не реально. Но ведь получилось!» Если Астрид Фонхофф в чём-то убеждена, переубедить её не очень легко. Удачное сочетание предпринимательской жилки, настойчивости и любви к приключениям помогло ей преодолеть многочисленные препятствия, возникавшие на пути к поставленной цели – подобрать и подготовить средний и младший медперсонал для работы в Германии.

Первая группа была самой трудной: на неё ушло несколько месяцев. При этом Фонхофф очень помогла Программа «Fit for Business with China». «Эта Программа придала мне уверенности. Я теперь лучше понимаю, как происходит повседневная жизнь в Китае, каковы обычаи ведения бизнеса. Понимаю как нужно дей-

ствовать, чтобы получить то или иное согласие. Кроме того, у меня появились контакты на тех уровнях, которые раньше мне были недоступны», – утверждает учредительница компании UBG, созданной для оказания консультационных услуг в здравоохранении.

UBG – единственное образовательное учреждение, ведущее такую работу в Германии. Для руководительницы компании важно, чтобы молодые китайки комфортно чувствовали себя в стране, работали в хороших условиях, имели возможность развиваться. Чтобы быть уверенной в этом, Фонхофф работает только с крупными медицинскими учреждениями, готовыми сначала вложить немалые деньги. Для медсестёр и сиделок, приезжающих на ра-



Астрид Фонхофф

боту из-за рубежа, всё это делается бесплатно.

Немецкая предпринимательница курирует иностранный медицинский персонал, вкладывая в это всю себя – и не только потому, что ей приходится немало потрудиться, чтобы подобрать персонал для работы в Германии. «Настоящая работа начинается после их приезда к нам. Тогда меня неделями невозможно заставить в офисе», – говорит Фонхофф. Сейчас она работает с группой медсестёр, только что приехавшей из Китая в Бранденбург. Программой предусмотрено, что китайки – все они говорят по-немецки – после прохождения интенсивного курса методического и практического обучения сдадут квалификационный экзамен и получат право работать сиделками и медсёстрами, в том числе в государственных учреждениях здравоохранения. «Разумеется, пока я не знаю, какое решение примут мои подопечные, когда срок пятилетних контрактов истечёт: ведь эта работа началась только в 2014 году. Но я надеюсь, что заработает механизм ротационной миграции», – считает она. Иными словами: после истечения срока договора китайки вернутся на родину и будут передавать полученные знания и навыки своим соотечественникам.

После нелёгкого начального этапа этот проект стал набирать обороты. В Германию уже приехали пять групп, то есть примерно 120 участниц. Благодаря новому виду деятельности, а на него теперь приходится 80 процентов всего объёма работ компании, портфель заказов Фонхофф за последнее время увеличился вдвое. Но не это главное для предпринимательницы – в эту работу она вкладывает всю свою душу. Только что она провела в аэропорт делегацию китайских работников здравоохранения. Китайцы назвали её парламентёром обеих стран. «Такая оценка мне очень приятна», – радуется энергичная предпринимательница. ■



На семинаре для медсестёр из Китая

Нам важно узнать Ваше мнение!

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



Современный менеджмент для вьетнамского промышленного парка



Ле Мань Хюнг



Хынгйен. Ле Мань Хюнг – заместитель председателя правления компании Pho Noi Textile and Garment Infrastructure Development, зарегистрированной во вьетнамской провинции Хынгйен. Она разрабатывает инфраструктуру и управляет промышленным парком, состоящим прежде всего из предприятий текстильной и швейной промышленности. Ле Мань Хюнг подал заявку на участие в Программе по двум причинам: во-первых, его компания искала инвесторов для строительства фабричных цехов в новом промышленном парке, во-вторых, солидные иностранные инвесторы ожидали от управляющей компании современного уровня работы.

Во время стажировки в 2012 году Ле Мань Хюнг встретился с руководством компании NOTALO, которая имеет сеть ресторанов азиатской кухни в Германии. Собственник – вьетнамец, уже давно живущий в Германии. В 2012 году он владел 16 ресторанами и намеревался расширять свою сеть. Помимо ресторанов компания планировала заняться и другими видами деятельности, чтобы в полной мере воспользоваться экономическим бумом во Вьетнаме.

На первый взгляд эти две компании не очень подходили друг другу. Тем не менее, у Ле Мань Хюнга и его собеседника не только родной язык был общим, но и предпринимательское мышление оказалось схожим. В результате они договорились о сотрудничестве: NOTALO станет инвестором промышленного парка и будет строить там фабрику, вы-

пускающую мебель для своих ресторанов. Если её производственные мощности окажутся больше, чем потребности сети, Ле Мань Хюнг пообещал подключить свои деловые связи для того, чтобы обеспечить сбыт мебели во Вьетнаме. В мае 2013 года партнёры подписали соглашение о реализации совместного проекта в промышленном парке, которым управляет компания Ле Мань Хюнга. Планировалось, что фабрика будет построена в течение двух лет, сумма инвестиций – пять миллионов евро.

Открываются хорошие перспективы сотрудничества и с другими партнёрами. «За время пребывания в Германии количество моих деловых контактов заметно возросло», – говорит Ле Мань Хюнг. Благодаря Программе он наладил связи с потенциальными партнёрами, как немецкими, так и вьетнамскими, работающими в Германии.

Ле Мань Хюнг удалось внедрить в практику работы своей компании современные методы управления, которые он изучил на стажировке. Он

ввёл стандарты дневной выработки, которые позволяют оценить, достигнуты ли поставленные цели. Их применение означает качественный скачок по сравнению с традиционными методами, когда оценка давалась «на глазок». Теперь, после подготовки по Программе, предприниматель для каждого нового проекта составляет бизнес-план, в котором подробно расписывает все мероприятия, перечисляет инструменты, формулирует цели.

Обустраивая свой новый промышленный парк, Ле Мань Хюнг и на этапе планирования, и в рекламе, и на переговорах с будущими резидентами парка пользуется послед-

«За время в Германии количество моих деловых контактов заметно возросло».

ними наработками, о которых ему рассказывали на стажировке. Свои объекты он декларирует как экологически чистые и комфортные для работы. «Зелёный» характер, столь нетипичный для азиатских промышленных зон, привлекает интерес инвесторов из Европы и Северной Америки. «Мой бизнес очень выиграл благодаря Программе», – не скрывая удовлетворения, констатирует его владелец. ■



Биосертификация продуктов: как подготовиться к экспорту в ЕС

Что нужно сделать, чтобы выйти с моей биопродукцией на рынки ЕС? Таким вопросом зачастую задаются сельхозкомпании, в первую очередь в Восточной Европе. Это не очень просто: контрольная методика для импортной продукции из стран, не входящих в ЕС, была детально отрегулирована в ЕС-Эко-предписании. Это делается для того, чтобы быть уверенным, что биопродукция из таких стран также соответствует этим требованиям и проходит контроль, сравнимый с евроконтролем. Как фермеры из стран, не входящих в ЕС, могут преодолеть такие барьеры и что им при этом нужно учитывать, рассказывает ABCERT AG, ведущая немецкая сертификационная организация.

Развитие экологического земледелия становится всё более актуальным и заслуживает особого внимания. Площадь экологически возделываемых сельскохозяйственных земель увеличилась во всём мире за последние несколько лет и составляет по результатам исследований на 2013 год 43,1 млн. га. Так, например, самый большой рост количества экологических хозяйств отмечается в Италии, Украине, Чили и Китае. По статистике организаций FiBL и IFOAM регионами с самым большим рынком биопродуктов в 2015 году являлись США и Европа.



Целью экологического земледелия является производство высококачественных продуктов питания путём экологически чистых методов возделывания. Основными принципами экологического земледелия являются:

- Сохранение и стимулирование долговременного почвенного плодородия

- Создание замкнутой системы для органической субстанции и питательных веществ
- Запрет на использование промышленных пестицидов, гербицидов и минеральных удобрений
- Запрет на применение генетически модифицированных организмов (ГМО)
- В животноводстве содержание животных должно быть максимально приближено к естественным условиям

Со временем на европейском уровне и на уровне отдельных стран были приняты соответствующие законоположения, которые регулируют экологическое сельское хозяйство. Действующее в настоящий момент ЕС-Эко-Предписание 834/2007 включает в себя требования к производству, переработке, реализации и импорту экопродуктов в пределах Евросоюза. Отсюда появилась необходимость биосертификации. Независимые сертифицирующие компании проверяют соблюдение требований биозаконодательства. Для удобства потребителя при продаже такая продукция имеет специальную маркировку (биолейбл, Biolabel), по которой потребитель может отличить биопродукт от обычного, и использование которой также регулируется законом и проверяется сертифицирующими компаниями.

Развитие экологического земледелия

Идея экологического земледелия начала формироваться в 1920-х годах, когда стали проявляться недостатки интенсивного сельского хозяйства: снижение плодородия почв, формирование устойчивости заболеваний скота и сельскохозяйственных растений к пестицидам и антибиотикам. В Европе начали зарождаться группы поддержки экологического (или природного, натурального, как это тогда называли) земледелия. Одним из пионеров экологического сельского хозяйства является Альберт Говард (Albert Howard) из Англии, который написал много основополагающих работ по биоземледелию, признанных классикой среди фермеров и учёных. Он организовал одну из первых биоорганизаций: «Ассоциация почвы» (Soil association). В Германии одним из первых специалистов по экологически чистому сельскому хозяйству был Эвальд Кёнеманн (Ewald Köpeman), описавший в своих работах принципы формирования и поддержания здоровой почвы, а также надлежащего содержания сельскохозяйственных животных. Примерно в то же время другой немецкий учёный и философ Рудольф Штайнер развивает направление экологического земледелия, основанное на движении антропософии, и этим создаёт основу для организации биодинамического земледелия «Деметер».

Кроме биосертификации, также большим спросом пользуются услуги по сертификации устойчивого производства биомассы (система ISCC) и древесной продукции леса и бумажной продукции по стандартам PEFC и PEFC.

Процесс биосертификации: шаг за шагом

Как же построен процесс биосертификации? Прежде всего, предприятие должно подать заявку в сертифицирующую организацию и заключить соответствующий договор о сертификации. После рассмотрения документов, аудитор назначает время первичного преаудита, где происходит знакомство с предприятием, его методами хозяйствования, осмотр земель и т.д. Во время аудита обговариваются пункты, которые влияют на сертификацию: начало переходного периода, ведение документации, особенности складирования и маркировки будущей биопродукции.

Через 12 месяцев после регистрации предприятия в биореестре, его продукция будет называться продукцией переходного периода. По его окончании (24 месяца перед посевом однолетних культур – например, для злаков или бобовых, 36 месяцев для многолетних культур – виноградни-

ки, плодовые деревья) продукция получает статус биологической. Особые условия без переходного периода существуют для дикорастущих сборов (например, черника и другие лесные ягоды, грибы, лекарственные травы). После первичного преаудита проводится основная инспекция, где проверяется выполнение рекомендаций, обговоренных на первичном аудите.

Далее ежегодно на предприятии проходит основная инспекция, которая включает несколько этапов. Вначале проводится обход предприятия, где ответственный за биосертификацию сотрудник (например, главный агроном или владелец хозяйства) показывает инспектору весь производственный процесс. На этом этапе инспектор может отбирать пробы урожая для проведения анализа на содержание запрещённых веществ (пестицидов, ГМО, токсинов), осматривать посевы, проверять, используется ли протравленный посевной материал. Он контролирует содержание животных (на фермах с животноводством), осматривает склады. Затем проводится проверка бухгалтерской документации, на основании которой оценивается товаропоток. Все данные заносятся в специально разработанный протокол, где письменно фиксируются

все проверенные пункты и результат проверки. Эти данные сертифицирующая организация использует с соблюдением требований конфиденциальности, изложенных в договоре о сертификации. В заключительной беседе ещё раз обсуждаются отклонения и корректирующие мероприятия (если таковые были установлены), а также положительные моменты соблюдения ЕС-Эко-Предписания (например, хорошо организованная документация, заблаговременная подготовка к инспекции и

т.д.). Кроме главной ежегодной инспекции также могут проводиться дополнительные, например для отбора проб или при появлении новых направлений деятельности (животноводство, переработка).

Во время контроля инспектор не принимает решения о сертификации предприятия. Это происходит в офисе, где сотрудник сертифицирующей организации проверяет заполненные во время инспекции протоколы и документы, а также принимает во внимание результаты анализов отобранных проб. Затем составляется заключительный отчёт о результатах инспекции и, если требования ЕС-Эко-Предписания соблюдаются, то выдаётся сертификат соответствия продукции данным требованиям, который действует один год. Все эти документы



в оригинале передаются предприятию.

Какие преимущества даёт фермерам биосертификация?

ЕС-Эко-Предписание 834/2007 может не распространяться на страны, не входящие в Евросоюз. Однако для импорта биопродукции в ЕС производитель обязан иметь биосертификат, подтверждающий проведение на его предприятии биоинспекции по стандартам, эквивалентным ЕС-Эко-Предписанию. ABCERT AG разработала такой стандарт, который по итогам аккредитации отвечает требованиям Евросоюза. В свою очередь, он принимает во внимание особенности инспекции и условий фермеров за пределами ЕС. Таким образом, биосертификат является обязательным требованием для импорта биопродукции в ЕС.

На внутренних рынках биомаркировка также даёт производителю ряд преимуществ: улучшение имиджа и маркетинга, доверие к продукту покупателей с социальными и экологическими интересами, доступ на рынок или в торговые сети, специализирующиеся на натуральных и экологических продуктах.

Биомаркировка – это не только положительный эффект при продаже продукции. Переход на биологическое земледелие позволяет производителю, в первую очередь, вести хозяйство экологически чистыми методами, внося вклад в сохранение окружающей среды и биоразнообразия. ■

ABCERT AG

Компания ABCERT AG основана в 1990 году союзом биофермеров Bioland и на сегодняшний день сертифицирует более 8500 сельскохозяйственных и 2500 перерабатывающих биопредприятий. Главный офис расположен в средневековом городе Эсслинген, имеются также семь региональных бюро по всей территории Германии, а также представительства в Италии, Чехии и России. С 2008 года ABCERT AG проводит сертификацию в Украине, Беларуси и России.



Александр Лысенков работает с 2008 года инспектором и аудитором ABCERT AG, специализируясь на биосертификации в странах Восточной Европы и в России. Он консультирует участников Программы по вопросам биосертификации соответствующей продукции для европейского рынка.

Развитие бизнеса на волатильных рынках

Каковы признаки неустойчивых рынков? Какие проблемы они создают для развития бизнеса? Какие стратегии приводят к успеху на волатильных рынках? Эти и другие вопросы на тему «Развитие бизнеса» 15 индийских предпринимателей и управленцев обсуждали на семинаре follow up в Дели в июне 2015 года.

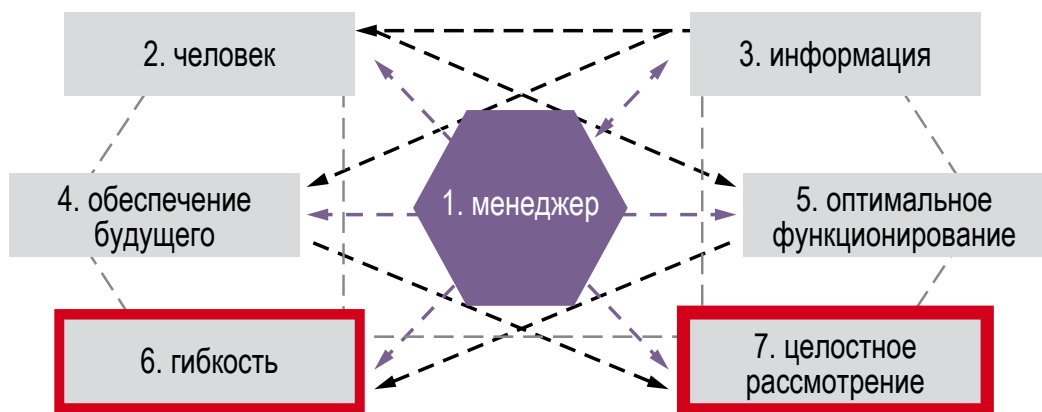


Рис. 1: Концепция IMLead® – интегрированный менеджмент & лидерство – наиболее важные компоненты, необходимые при анализе волатильных рынков (результаты опроса)

Волатильные рынки демонстрируют высокую степень неустойчивости. Сильные колебания цен и обменных курсов – это только один пример. В зависимости от региональных особенностей изменения на таких рынках могут проявляться совсем по-разному. Существенным рычагом могут служить при этом рынки акций, чьи колебания часто напрямую отражаются на экономической мощности страны. Чем выше волатильность рынка, тем рискованнее вести там бизнес. Пример последнего финансового кризиса и сильных колебаний обменных курсов показал, что особой неустойчивостью отличаются развивающиеся рынки (Emerging Markets). Такие неспокойные рынки похожи на боксёрский поединок: побеждает тот, кто способен отразить неожиданные удары из разных позиций и успешно избежать возможных нокаутов.

Какие факторы оказывают влияние на неустойчивый рынок Индии? Никто не может предсказать, как Индия будет развиваться в будущем, считает выпускник Программы Аджай Бондвал. Существует очень много волатильных факторов – среди них политическая ситуация, торговые барьеры, коррупция, экономические и социальные рамочные условия. Гаутам Малхорт подчеркнул, что 60 процентов внутреннего валового продукта даёт сельское хозяйство. Таким образом, экономическое развитие в значительной мере зависит от муссона. Если дождей достаточно и урожай хороший, то и экономика развивается высокими темпами. При неблагоприятных погодных условиях в аграрном секторе возникают проблемы, и экономические показатели ухудшаются. Другими словами: хороший муссон = хорошее сельское хозяйство = хороший бизнес. Итак,

погода является ещё одним волатильным фактором индийского рынка. Сарабдеп Сингх Сикка отметил, что 60 процентов населения моложе 35 лет. Эти молодые люди стремятся к благосостоянию, они гибко и быстро адаптируются к изменяющимся рамочным условиям, что важно для предпринимателя, чтобы успешно использовать волатильные факторы.

Компетенции, необходимые для работы на неустойчивых рынках

Вышеназванные признаки волатильных рынков понуждают менеджеров выявить различные рыночные и страновые факторы, проанализировать их и выстроить стратегию действий в процессе управления комплексными проблемами. Экспортная академия и её партнёры из промышленности разработали концепцию в сфере менеджмента IMLead® (интегрированный менеджмент & лидерство). Концепция (рис. 1) включает семь полей, в центре которых находится менеджер (поле 1). Для того, чтобы выработать наиболее эффективные стратегии действий для неустойчивых рынков, он должен управлять сотрудниками и клиентами (поле 2: человек), а также собирать информацию о предприятиях и волатильных рынках и анализировать её (поле 3: информация). Основываясь на полученной

информации и стратегии предприятия, менеджер принимает решение в отношении адаптации продукции, разработки новых продуктов, услуг, освоения новых сегментов рынка (поле 4: обеспечение будущего). В рамках поля 5 (оптимальное функционирование) он оптимизирует процессы производства, бизнес-процессы и цепи поставок.

Стратегии действий

- ✓ Использование фактора сокращения затрат
- ✓ Стратегическое управление поставками
- ✓ Изменение условий платежа
- ✓ Инвестиции
- ✓ Диверсификация

Для успешной работы на волатильных рынках особенно важными представляются два аспекта – гибкость (поле 6) и целостное рассмотрение (поле 7). Это подтверждают результаты опроса участников воркшопа, во время которого оба поля получили наибольшее количество очков.

Стратегии действий на неустойчивых рынках

«Не паниковать, сохранять спокойствие» – таков по мнению управленцев из Индии важнейший принцип выработки возможных стратегий действий на волатильных рынках. Чтобы добиться успеха в долгосрочной перспективе, нужно, как они считают, обладать «чутьём» в отношении развития рынков. Постоянные наблюдения за состоянием рынка также создают предпосылки для построения гибких, индивидуальных, действенных стратегий.

Целостное рассмотрение необходимо для того, чтобы использовать потенциал, незаметный на первый взгляд (см. принцип «айсберга», рис. 2). На практике на изменения на волатильных рынках менеджеры часто реагируют корректировкой цены продажи, что приводит к сокращению маржинальной прибыли. Во избежание такой ситуации, прежде чем снизить цену, требуется провести анализ всех подразделений и процессов на предмет сокращения расходов и поиска скрытого потенциала предприятия (см. рис. 2: «скрытые возможности»).

Во время воркшопа выработаны следующие стратегии действий.

- **Использование фактора сокращения затрат:** с помощью более выгодных закупочных цен на запчасти и материалы (Global Sourcing), оптимизации производства и бизнес-процессов, а также изменений в цепи поставок можно уменьшить затраты таким образом, что снижение цены не повлияет на маржинальную прибыль. Это становится возможным, прежде всего, в том случае, когда между деловыми партнёрами существуют долгосрочные бизнес-контакты (ключевое понятие: стратегическое управление поставщиками).



Рис. 2: Скрытые возможности предприятия по экономии средств и увеличению мощностей (принцип «айсберга»)

- **Стратегическое управление поставщиками:** долгосрочное сотрудничество с индийскими деловыми партнёрами является хорошей предпосылкой для успешной деятельности на данном неустойчивом рынке. Возможно совместное выявление факторов снижения затрат и предложение новых услуг на рынке. И ещё: чем меньше степень инновационности продукта, тем лучше он соответствует потребностям локального рынка.

- **Изменение условий платежа:** в условиях нестабильной экономической ситуации можно и нужно обсуждать и корректировать условия платежа. Часто деловые партнёры готовы продлить сроки платежа или предоставить кредиты, чтобы переждать временные колебания рынка.

- **Инвестиции:** во время рецессии или же при падении обменных курсов существует возможность выгодно купить оборудование. Многие производители готовы в этом случае на переговоры о снижении цены. Так, Амит Патил сумел в 2014 году воспользоваться ситуацией, связанной с ослаблением курса индийской рупии к евро, и приобрёл оборудование для модернизации производства с 35-процентной скидкой.

- **Диверсификация:** освоение новых рынков и рыночных сегментов – ещё один вариант. В ходе воркшопа индийские управленцы ссылались на хорошее знание рынка Индии, а также граничащих с ним волатильных рынков. Они могли бы, следовательно, оказывать немецким предприятиям действенную поддержку в развитии новых рынков и их сегментов.

За последние 50 лет индийские бизнесмены накопили обширный опыт по работе на волатильном рынке своей страны. Для них гибкость мышления и активные действия составляют важнейшую компетенцию, необходимую для анализа факторов волатильности. В отличие от немецких менеджеров, планирование и долгосрочное мышление у предпринимателей из Индии не так ярко выражено. «Ввиду отсутствия гибкости управленцам из Германии сложнее работать с неустойчивыми рынками», – убеждён Амритакаси Партасарати. Индийские менеджеры, напротив, хорошо знают свой рынок и, опираясь на многолетний опыт, могут помочь коллегам из Германии в освоении других волатильных рынков, таких как, например, Африка и Южная Америка.

Благодаря сотрудничеству между предприятиями Германии и Индии выигрывают обе стороны. Индийские компании приносят в партнёрство долголетний опыт работы с неустойчивыми рынками. Немецкие предприятия, в свою очередь, могут более успешно продавать свою инновационную и высококачественную продукцию и услуги на индийском и других волатильных рынках. ■



Др. Бертрам Ломюллер работает в образовательных учреждениях Steinbeis Global Institute Tübingen и Steinbeis Hochschule Berlin SHB и является генеральным директором Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг. Он – эксперт по инновационному менеджменту и защитил на эту тему диссертацию в Кранфилдской школе менеджмента (Cranfield School of Management) в Великобритании.
Контакт: bertram.lohmueeller@steinbeis-git.org



Бизнес-план – заявка на успех

Кто хотя бы раз составил бизнес-план, знает, что такое «упражнение» вынуждает формулировать ясные, комплексные и реалистичные цели. И конечно же для участников, имеющих конкретные кооперационные проекты, особенно важно отшлифовать свои цели, выявить их слабые и сильные стороны, для того чтобы в будущем их откорректированные проекты привели к созданию устойчивого и успешного бизнеса. Опыт показывает, что эффективность восприятия бизнес-модели значительно возрастает, если она сама или её фрагменты представлены графически. Этим и объясняется успех и распространение инновационного инструмента Canvas-модель.

Многие предприятия не имеют актуального бизнес-плана. Как правило, бизнес-план составляется только в случае запроса «третьей» стороны, например, банка или инвестора. Но именно актуальный бизнес-план незаменим для успеха в бизнесе. Бизнес-модель Canvas была разработана Александром Osterвальдером для лучшей визуализации бизнес-модели/стартап-идеи и её быстрого тестирования. Canvas-модель состоит из девяти полей, и её главное преимущество заключается в том, что все поля находятся в поле зрения и плакативно представляют все взаимосвязи на предприятии.

С помощью передвижаемых карточек (Post-It) можно проанализировать и смоделировать идею, установить её жизнеспособность и увидеть все взаимосвязи; проработать основные вопросы, включающие финансиро-

вание, ресурсы, клиентов. И самое главное, это позволит лучше понять потенциальных клиентов или быстро получить критическую обратную связь от коллег и экспертов, а также найти единомышленников.

Девять полей бизнес-модели Canvas отражают структуру бизнес-процессов. Например, предприятие с помощью ключевых партнёров и ресурсов осуществляет определённые ключевые действия, удовлетворяющие потребности клиентов за счёт формирования ценностного предложения, реализуемого через каналы сбыта. При этом в каждом потребительском сегменте устанавливаются тесные взаимоотношения с клиентами. В результате интересного и в идеальном случае успешного ценностного предложения генерируются потоки доходов, покрывающие расходы на работу компании.

Вся операция при заполнении блоков Canvas-модели занимает максимум 20-30 минут. Если требуется больше времени, значит, вся бизнес-идея недостаточно продумана и бизнес-план не выдержит первого контакта с клиентом.

1. Сегменты потребителей
В этом блоке чётко задаются вопросы: Кто ваши клиенты? Чего боятся и что хотят получить? Каковы инструменты воздействия и т.д.? Разумеется, все вопросы ставятся с упором на собственный бизнес, а сегменты различаются по типам, таким как массовый или нишевой рынок, сегментированный или диверсифицированный.

2. Ценностное предложение
В этом блоке выделяются те ценности, которые может предложить предприятие. Важно обратить внимание на то, что описывается не сам товар, а проблема, которую он решает. Например, если речь идёт об автомобиле, то его ценностью может быть скорость, надёжность, бренд. Ценности могут быть количественными (цена, скорость обслуживания) или качественными (дизайн, потребительский опыт). Отдельно анализируется, что покупает клиент и что он хотел бы купить. Возможно, у него просто нет альтернативы, и в вашем случае важно определить, как можно перетянуть клиента на вашу сторону, объяснить ему уникальность вашего предложения.

3. Каналы сбыта
Это неотъемлемая часть любого бизнеса. В данном случае важно учитывать: первый контакт, убеждение, доставку, сервис, рекламу и т.д. Все точки контактов с клиентами должны быть продуманы в мельчайших подробностях. Полностью ли каналы сбыта устраивают клиентов? Насколько они удобны и вписываются ли в основной бизнес клиента? Какие каналы наиболее экономически выгодны?

4. Отношения с клиентами
Этот блок помогает ответить на вопросы: Какие отношения выстроены с каждым из потребительских сегментов (совместное создание продуктов, сообщества потребителей, личные консультации)? Этого ли ожидают наши клиенты и всё ли их устраивает? С кем у нас индивидуальный или общий договор и т.д.?

5. Потоки доходов
В этом разделе нужно отметить все доходы, которые мы получаем со всех сегментов потребителей. Для этого

Бизнес-модель Canvas



требуется задать следующие вопросы: За какую ценность готов платить клиент? За что и как платят в настоящий момент? Какой вес имеет каждый денежный поток в общей прибыли? В этот блок входят постоянные доходы с фиксированной ценой, плавающие продажи, аренда, абонентская плата, лицензирование и т.д.

6. Определение ключевых ресурсов
На этом этапе важно выделить все ресурсы, которые нужны как для производства, так и для выстраивания взаимоотношений с клиентами. Следующие вопросы должны быть заданы: Какие ключевые ресурсы важны для реализации нашего предложения? Для построения каналов сбыта или выстраивания отношений с клиентами? Ресурсы, в свою очередь, могут разделяться на физические, интеллектуальные и финансовые.

7. Ключевые процессы
Этот блок охватывает все шаги, необходимые для выполнения всех вышеназванных этапов (производственный процесс, доставка, рекламная деятельность, создание послепродажного сервиса). Какие основные действия должны осуществиться для создания продукта/услуги? Для работы каналов распространения? Для выстроения отношений с клиентами?

8. Ключевые партнёры
Без партнёров бизнес не может существовать, поэтому важно получить ответы на следующие вопросы: Кто наши ключевые партнёры или поставщики? Насколько они стабильны и предлагают ли гарантии? Есть ли альтернативы и можно ли сэкономить? Возможен ли бартер на продукцию? Какие у нас взаимоотношения? Имеет смысл выделить три основных мотива для создания партнёрских отношений: оптимизация и экономия на масштабе, снижение рисков неопределённости, приобретение определённых ресурсов или услуг.

9. Структура расходов
Этот блок может включать множество вопросов: Какие наиболее важные расходы заложены в бизнес-модели? Какие ключевые ресурсы наиболее дорогие? Какая деятельность требует максимальных расходов? Сюда входят постоянные и переменные издержки, расход на заработную плату, налоги, цена ресурсов и т.д. Естественно, издержки должны минимизироваться при любой бизнес-модели. Однако низкие издержки важны не во всех бизнес-моделях. Поэтому интересно разделить на две структуры расходов: акцент на расходах и акцент на ценности. Первый случай включает низкоценовые предложения услуг/продуктов, так сказать «без

излишеств», максимальную автоматизацию и интенсивный аутсорсинг. Во втором случае делается упор на «премиум-продукты», такие как эксклюзивный сервис, элитные отели, персонализация обслуживания и т.д.

Метод Canvas прост и элегантен, позволяет представить множество вариантов одной и той же бизнес-модели, не требует много времени, эффективен для быстрого мониторинга бизнес-среды, что особенно важно в условиях быстро меняющихся рынков и бурного развития технологий. ■


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, разрабатывает и проводит учебные программы для участников из Восточной Европы и программы по лидерству в странах СНГ. Специализация – проектный и тайм-менеджмент.

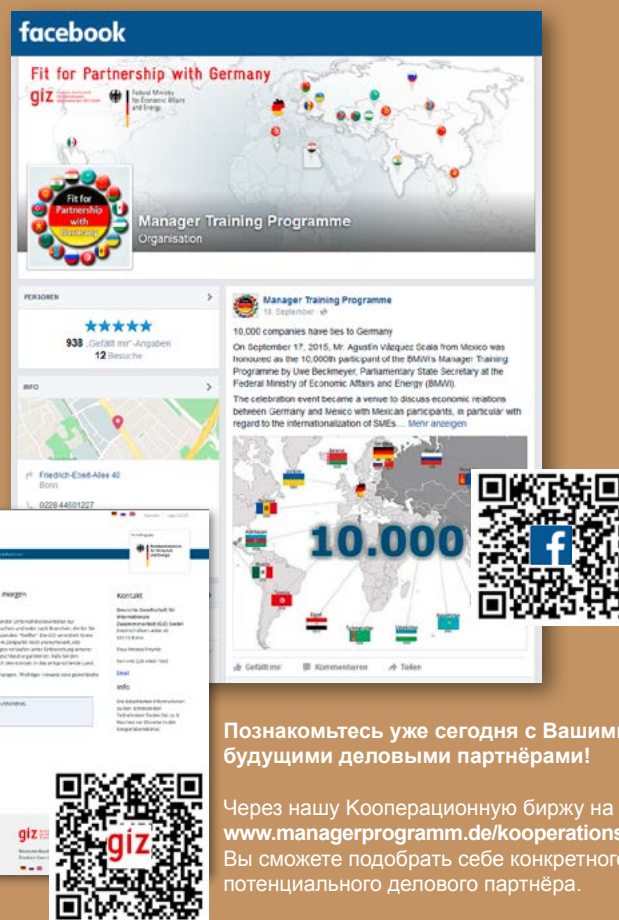
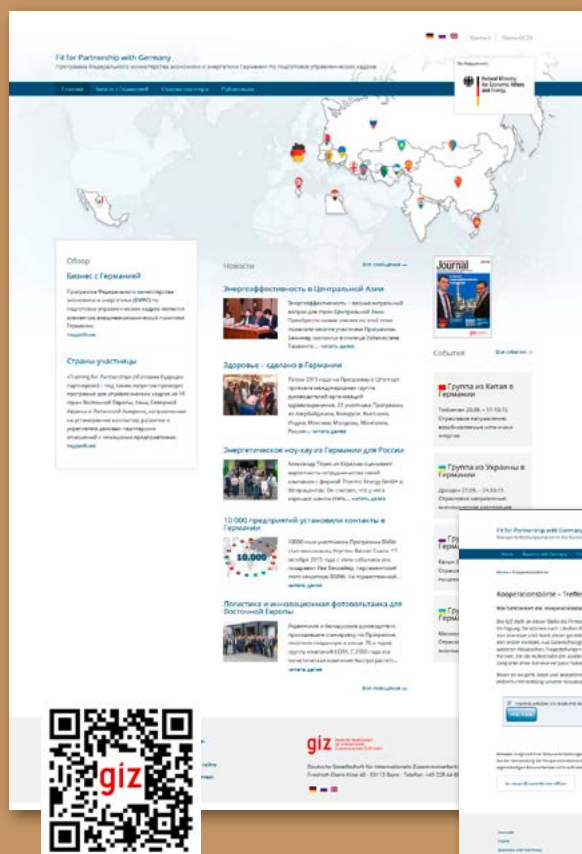
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

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