

# Journal

Fit for Partnership with Germany

Выпуск 10  
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии  
по подготовке управленческих кадров



## В фокусе: промышленные кластеры



Программа с Индией  
продолжается  
Министры экономики  
Германии и Индии  
продлили сотрудничество  
до 2020 года  
Стр. 6



На выставке логистики  
и транспорта  
Управленцы из  
Азербайджана знакомятся  
в Мюнхене с новинками в  
отрасли  
Стр. 17

**gíz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



## ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

3

## НОВОСТИ

4-6



Ангела Меркель и выпускники  
Программы на форуме в Тунисе 4

Чили – новый партнер Программы 4

Вьетнам: Заседание в  
императорской столице 5

Программа с Индией продлена 6

Стабильные экономические  
отношения 6

## ГЕРМАНИЯ 7-17

AHP International: Глобальные  
компетенции из одних рук 7

Дорога в неизвестное или  
развенчание стереотипов 8

Ежегодная конференция  
Программы 10

Минск и Бонн –  
города-побратимы 10

Управление по-грузински 11

От дизайн-мышления к  
инновациям

12

Ассоциации ЕС с Молдовой  
и Украиной

13

Египетские руководители в АВВ

16

Управленцы из Азербайджана  
на выставке по логистике

17

## СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ 18-26

Тунис: Партнерство, которым  
можно гордиться

18

Внешнеторговая палата  
Германии в Тунисе

20

Москва: Как поддержать импульс  
2-й День германской экономики

22

в Кыргызстане

23

Follow-up в Минске

24



Египет: Компетенции,  
которые нужны всегда

25

Иран: Когда работа идет  
слаженно

26



## В ФОКУСЕ 27-43

В фокусе: промышленные  
кластеры

27

Кластер как шанс для  
региона и предприятий

28

Карта: Уровень кластерного  
развития в странах-партнерах  
Программы

30

Катализаторы подъема  
региональной экономики

32

Иран: модель кластерного  
развития для МСП

35

Укреплять инновационный  
потенциал среднего бизнеса  
через партнерства

36

NEW-Blauhaus

38

Государственно-частное  
партнерство в инфраструктуре  
промышленных кластеров

40

Узбекистан: Фармацевтика  
развивается

43

## ВЫПУСКНИКИ

44-46



Вьетнам: бизнес в социальных сетях 44

Монгольский Новый год с послом Германии 46

Казахстан: Визит в лабораторию 46

## ИСТОРИИ УСПЕХА 47-55

Египет: Новинки для египетской полиграфии 47

Украина: Университетской клинике не страшен кризис 48

Молдова: «Вот теперь я настоящий предприниматель!» 49

Иран: Программа набирает темпы 50

Туркменистан: Сельское хозяйство на подъеме 52



Россия: Взгляд вперед 53

Китай: «Я – доверенное лицо» 54

Казахстан: Как по маслу 55

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 56-59

Стиль ведения переговоров 56

Управление международными проектами 58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 15

КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ 60

## Дорогие друзья Программы!

«Кластеры – это движущая сила инноваций», – так высказалась Бригитте Циприс, министр экономики и энергетики Германии, приветствуя проведение общенациональной «Недели кластеров Германии» в апреле 2017 года. По словам Циприс, «кластеры стали важным фактором повышения конкурентоспособности страны». Но кластеры способствуют не только инновациям. Их польза многообразна. Преимущества кластеров и связанные с ними вопросы – центральная тема предлагаемого выпуска журнала. Каковы характерные особенности кластеров? Как влияет формирование кластеров на экономическое развитие? В чем роль кластеров для МСП? Естественно, речь идет о кластерах не только в Германии, но и в странах-партнерах Программы, где они тоже набирают силу. Преимущества налицо, ведь кластер – это прежде всего контакты с другими компаниями и потенциальными партнерами. Эти преимущества ценят и участники нашей Программы.



А их становится все больше и больше. В начале 2017 года география Программы охватила и Южную Америку. 19-й страной-партнером стал Чили. После подписания совместного политического соглашения о сотрудничестве были проведены первые отборы. В октябре пилотная группа чилийских управляемцев приедет в Германию.

В Беларуси участникам семинара Follow up представилась возможность еще раз оценить результаты прошлогодней стажировки с фокусом на использование возобновляемых источников энергии. Альтернативная энергетика и энергоэффективность – вопросы, важные не только для Германии. Семинар показал растущее значение этой темы и для Восточной Европы. Но он свидетельствовал также и о том, что предстоит еще длинный путь к радикальным переменам. Общая обстановка не всегда благоприятна, но, несмотря на это, уже сегодня дают о себе знать первые впечатляющие результаты (подробнее на стр. 24).

Как и в прежних выпусках, в 10-м номере журнала освещаются самые разные направления деятельности в рамках Программы. Желаю Вам приятного и полезного чтения!

Ваш Раймут Дюринг

# Ангела Меркель и выпускники Программы на форуме в Тунисе



Канцлер ФРГ Ангела Меркель и премьер-министр Туниса Юсеф Шахед (спр.) за «круглым столом» в Тунисе

В связи с актуальными проблемами, вызванными наплывом беженцев и мигрантов, Северная Африка неожиданно оказалась в фокусе общественного внимания. Об этом свидетельствуют визиты федерального канцлера Германии Ангелы Меркель в Египет и Тунис в марте 2017 года. В данном контексте повышается значимость экономического сотрудничества между Германией и североафриканскими государствами.

**Тунис.** С какими вызовами сталкивается в настоящее время экономическая коопeração между Германией и Тунисом? Как можно содействовать этому сотрудничеству? В какой экономической сфере возможно усиление коопeration? Эти и другие вопросы обсуждались в рамках круглого стола, состоявшегося в связи с визитом федерального канцлера Ангелы Меркель в Тунис. Экономический форум, проходивший на самом высоком уровне, был организован ТПП Туниса и Союзом работодателей в области промышленности, торговли и ремесел (UTICA). Наряду с Меркель на форуме присут-

ствовали многочисленные представители правительства и экономики обеих стран, среди них премьер-министр Туниса Юсеф Шахед, министр энергетики страны Хела Чихрух, а также статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер, возглавивший экономическую делегацию Германии. В дискуссии приняли участие и многие представители тунисской экономики, в том числе выпускники Программы подготовки управленческих кадров.

Общий настрой форума был позитивным. Несмотря на медленный рост объема двусторонней торговли, коо-

перация между немецкими и тунисскими компаниями развивается, в том числе благодаря высокому уровню квалификации специалистов из Туниса. Представители предприятий Германии в Тунисе высказались за дальнейшее повышение уровня юридической и налоговой безопасности. Потенциал сотрудничества федеральный канцлер Меркель видит в области информационных и коммуникационных технологий. Она предложила тунисским предприятиям наладить обмен опытом со стартапами в Германии. Необходимо также развивать связи между малыми и средними компаниями Туниса и Германии, а также палатами и союзами обеих стран. Наряду с другими проектами стимулирования коопerationи такую возможность предоставляет, в частности, Программа подготовки управленческих кадров. Статс-секретарь Бекмайер подчеркнул важное место Программы в так называемом «каталоге инструментов поддержки» BMWi, так как она способствует углублению билатерального сотрудничества между странами, а также развитию коопerationных связей среди МСП. 75 управленцев из Туниса уже побывали на стажировке в Германии. Здесь они смогли расширить свои компетенции в сфере менеджмента, познакомиться с практикой ведения бизнеса в Германии, а также наладить контакты с немецкими предприятиями. Три выпускника Программы присутствовали на форуме наряду с другими представителями экономики Туниса. Лейт Тлемкани, владелец компании, выпускающей биосертифицированные приправы (см. выпуск 7), Низар Жаллули, чья типография нацелена на стопроцентную экопечать, и Анис Зеллег, производитель косточек абрикосов (см. выпуск 8), во время вечернего приема смогли побеседовать с Бекмайером. ■

## Чили – новый партнер Программы



**Сантьяго де Чили.** Освоен новый субконтинент: в 2017 году Программа подготовки управленческих кадров начинает свою работу в Южной Америке. Новый партнер, Чили, стал 19 страной, принимающей участие в Программе. В начале года состоялась ознакомительная поездка, организованная BMWi совместно с GIZ. Миссия завершилась успешно. С тех пор проект продвигается быстрыми

темпами. С чилийской стороны Программу координирует Чилийское государственное агентство экономического развития (CORFO), в качестве политического партнера выступает министерство экономики Чили (MINECON). После конкретных переговоров BMWi, MINECON и CORFO в мае подписали совместное заявление о начале сотрудничества. В июне прошли первые отборочные



Сл. напр.: вице-президент CORFO Эдуардо Битран, госсекретарь BMWi Уве Бекмайер и министр экономики Чили Луис Фелипе Сеспедес

собеседования, так что уже в октябре 2017 года пилотная группа приезжает в Германию. Добро пожаловать, Чили! ■

# Заседание в императорской столице



Хюэ, древняя столица Вьетнама, славится памятниками старины – императорской цитаделью, пагодами, дворцами, королевскими гробницами за чертой города. Именно здесь, на фоне импозантной архитектуры, по приглашению вьетнамского Министерства планирования и инвестиций 31 марта 2017 года прошло пятое заседание германо-вьетнамского Управлеченческого комитета.



**Хюэ.** С историческим антуражем разительно контрастировали темы заседания, касающиеся сегодняшних реалий. Представители BMWi, немецкого посольства, члены Представительства германской экономики вместе с партнерами из Министерства планирования и инвестиций Вьетнама и вьетнамской ТПП обсуждали место Программы подготовки управленческих кадров в контексте экономического развития Вьетнама, страны, которая уверенно идет путем роста – вопреки многочисленным проблемам и вызовам.

«Вьетнам отличает высокая динамика роста. В скором будущем страна выйдет из категории развивающихся и вступит в ряд промышленно развитых стран, – считает Dr Вольфганг Маниг, заместитель посла Германии в Ханое. – Об этом свидетельствует и то, что Программа подготовки управленческих кадров трансформировалась. Если раньше это была программа технической помощи, то сегодня она направлена на конкретное экономическое сотрудничество». С 2011 года стратегическое партнерство между Германией и Вьетнамом существует не просто на бумаге, а живет активной жизнью. Нгуен Суан Фук, премьер-министр Вьетнама, недавно участвовал в саммите G20 в Гамбурге. Симптоматично, что Программа уже выдвинулась на по-

вестку дня следующих запланированных двусторонних переговоров.

Сопредседатель комитета с вьетнамской стороны Ле Вьет Ань, заместитель директора департамента международных экономических связей, высказался за продолжение Программы и в будущем, поскольку она уже завоевала репутацию стабильного, эффективного инструмента поддержки экономического развития. Карл Вендлинг, сопредседатель с немецкой стороны, подчеркнул особую роль Программы в сегодняшнее «неспокойное» время, когда налицо стремление отдельных стран свернуть внешнюю торговлю. Для Германии это означает, что Азия, в том числе и Вьетнам, становятся все более значимыми внешнеторговыми партнерами.

Организаторы Программы GIZ и вьетнамская ТПП дали положительную оценку прошедшем двум годам. Боль-

шое число желающих участвовать в Программе позволило набрать группы из высококвалифицированных участников. Хоанг Van Ань, представитель ТПП, прогнозирует, что ввиду предстоящей приватизационной реформы вьетнамского правительства число кандидатов еще более возрастет. Со стороны GIZ было указано на многообразие кооперационных проектов, инициированных в Германии в 2016 году. К ним относятся не только закупки товаров и оборудования из Германии, но и поставка вьетнамской продукции немецким организациям оптовой торговли.

Члены Управлеченческого комитета получили конкретную информацию о проектах кооперации из первых рук – о результатах своей работы рассказали два выпускника (общее число выпускников Программы уже достигло 450). Ле Хонг Диеп возглавляет компанию, которая производит специи и экспортирует их в Германию. После участия в Программе в 2016 году ему удалось значительно улучшить экономические показатели благодаря целенаправленному, эффективному сбыту продукции в Германии. Чрезвычайно положительно он отзывался и о деловых контактах, сложившихся между участниками группы: шесть вьетнамских предпринимателей объединились для того, чтобы создать новое предприятие по производству строительной опалубки. Хорошими знаниями немецкого рынка и связями с немецкими компаниями гордится До Мань Хунг, член первой вьетнамской группы, побывавшей в Германии. Он импортирует немецкое пиво во Вьетнам и продает его через сеть супермаркетов и собственных пивных ресторанов, а также реализует другие маркетинговые проекты.

В последний раз в заседании комитета участвовал Вольфганг Хомбрехер, ответственный в BMWi за работу по Программе с Вьетнамом. В его адрес прозвучали теплые слова благодарности за многолетнюю профессиональную поддержку вьетнамских партнеров и участников Программы. ■



# Программа с Индией продлена



**Берлин.** Солидное и высококачественное профессиональное образование все чаще становится непременным условием успешного функционирования экономических структур. Так считают и в Индии. На пресс-конференции по поводу четвертых германо-индийских правительственные консультаций 29 и 30 мая в Берлине федеральный канцлер Германии Ангела Меркель подчеркнула, что в последние годы приоритетной темой вновь становится профессиональная подготовка. Благодаря своему опыту в данной области Германия может сделать многое, «однако, и это очень важно, мы должны рассматривать данный вопрос в комплексе с нашей Программой подготовки управленческих кадров, решение о продлении которой принято сегодня, – отметила федеральный канцлер. – При повышении квалификации и подготовке кадров менеджеры из Индии получают представление о деятельности наших предприятий». Развитие ком-



Бригитте Циприс и Нирмала Ситхараман подтверждают продолжение сотрудничества

петенций составляет при этом только часть Программы. Управленцы учатся применять изученный материал на практике во время визитов в немецкие компании. Кроме того, там они предпринимают первые шаги по установлению устойчивых деловых связей. В целях обеспечения достигнутых результатов министр экономики и энергетики Германии Бригитта Циприс и Нирмала

Ситхараман, министр торговли и промышленности Индии, в присутствии Ангелы Меркель и индийского премьер-министра Нарендры Моди подписали совместное соглашение о продлении Программы с Индией до 2020 года. Она пользуется большим успехом с 2008 года и насчитывает в настоящее время уже 550 выпускников, особо отметил Моди. ■

## Стабильные экономические отношения



Участники германо-китайского Управленческого комитета заинтересованы в конструктивных взаимоотношениях

**Кельн.** «Китай – важнейший партнер Германии за пределами ЕС, а Программа подготовки управленческих кадров – существенная составная часть германо-китайских отношений», – отметил Карл Вендлинг, замдиректора управления BMWi, открывая 23 мая 2017 года восьмое заседание Германо-китайского управленческого комитета Программы в историческом замке Волькенбург в Кельне. «Программа показывает, что связи между Гер-

манией и Китаем становятся все глубже и интенсивнее», – продолжил Тянь Чуань, сопредседатель и замдепартамента МСБ министерства промышленности и информационных технологий Китая. Германо-китайские отношения развиваются позитивно и стабильно, особенно в области экономики, подтвердили обе стороны. А Программа вносит особый вклад в усиление двусторонних деловых связей между МСП. В рамках Программы управленцы из Гер-

мании и Китая развивают свои межкультурные и профессиональные компетенции и налаживают прочные экономические связи.

Результаты, достигнутые такими участниками как Ло Тянь, Тан Сянсян или Ральф Хегеле, подтверждают эффективность Программы. Трое выпускников приехали на заседание комитета и рассказали о своих стажировках в Германии и Китае. «В Германии я нашел дополнение к нашему продукту. И сейчас мы на пути к конкретному сотрудничеству», – говорит Тан Сянсян, заместитель управляющего компании Hefei Changyuan Hydraulic Co., Ltd. из Восточного Китая. Такое взаимодействие открывает огромный потенциал для дальнейшего развития и стабилизации обеих Программ. За последние десять лет уже более 400 китайских управленцев побывали на стажировке в Германии и 78 немецких менеджеров приняли участие в Программе «Fit for Business with China». Следующее заседание Германо-китайского управленческого комитета состоится в 2018 году в Китае. ■

**AHP International**

# Глобальные компетенции из одних рук



**Гейдельберг.** С 2014 года АHP International входит в число образовательных центров, реализующих в Германии Программу BMWi по подготовке управленческих кадров. В прошедшие годы АHP International принимал у себя управленцев из таких стран-партнеров как Азербайджан, Египет, Индия, Китай, Мексика, Молдова и Украина. Кроме того, в рамках Программы BMWi образовательный центр из Гейдельберга впервые разработал и организовал в 2016 году пилотный проект специально для мексиканских менеджеров из автомобильной промышленности.

АHP International обладает широкой сетью партнеров по всему миру, а также является надежным партнером для предприятий Германии, заинтересованных в интернационализации своих бизнес-процессов. Одна из наиболее сильных сторон центра – освоение новых рынков путем развития международных каналов сбыта. Помимо этого, АHP помогает компаниям в организации системы закупок и создании полностью оснащенных подразделений за рубежом.

АHP International является одним из ведущих поставщиков услуг в области содействия экономике с упором на внешнеэкономическую деятельность и интернационализацию путем индивидуального консультирования предприятий. АHP работает на це-

левых рынках как в Германии, так и за ее границами, участвуя в создании региональных сетевых структур в сфере экспорта или же осуществляя целенаправленный отбор участников и оказывая им поддержку в рамках мероприятий по стимулированию бизнеса.

Первостепенную роль в достижении успеха играет правильное сочетание тренингов, направленных на совершенствование управленческих компетенций, а также возможности для налаживания деловых связей. И здесь АHP помогает участникам как до начала Программы в Германии, так и во время ее прохождения. Ключевым элементом стажировки являются индивидуальные посещения предприятий, которым предшествует целенаправленная методическая и практическая подготовка участников. После завершения Программы образовательный центр при необходимости оказывает соответствующую поддержку выпускникам, заинтересованным в поиске новых контактов или углублении уже существующих. По желанию участника АHP поможет возобновить или расширить деловые связи, возникшие в результате частных встреч или визитов на предприятия. Если контакт не удался или у немецкого предпринимателя во время посещения группы возник интерес, но не хватило времени, сотрудники АHP свяжутся с ним



повторно. Выпускникам Программы центр помогает в подготовке и участии в специализированных выставках, а также налаживании связей с немецкими союзами и кластерами. АHP использует эффект синергии, полученный в результате Программы и другого проекта BMWi, который также проводит АHP, по освоению рынков для МСП Германии. Образовательный центр знакомит немецких участников, выезжающих в составе различных делегаций, а также в рамках визитов с целью освоения рынков и установления деловых контактов в одну из стран-партнеров, с выпускниками Программы.

Международная сетевая инфраструктура АHP обеспечивает доступ к зарубежным рынкам, целенаправленный поиск деловых партнеров, контакты с мультипликаторами по всему миру или же анализ конкретных целевых рынков, представляющих важность для выпускников. Характерной чертой постпрограммной работы центра являются интенсивные связи с выпускниками Программы, выходящие далеко за рамки семинаров Follow-up. Если возникает актуальная потребность и появляются сложности, образовательный центр поддерживает своих выпускников и после окончания Программы – будь то консультационная помощь в разработке стратегии для рынка Германии или же для других международных рынков, обладающих большим потенциалом. ■



Сотрудники центра АHP International

**Подробная информация:**  
[www.ahp-international.de](http://www.ahp-international.de)

# Дорога в неизвестное или развенчание стереотипов



С 24 апреля по 18 мая 2017 г. управленцы из Казахстана проходили стажировку в Академии Экспорта земли Баден-Вюртtemберг. У некоторых уже был опыт работы с международными компаниями, но большая часть впервые отправилась в незнакомую Германию. Участники задавали себе множество вопросов: справимся ли, удастся ли реализовать свои кооперационные цели, пойдут ли немецкие предприниматели на контакт, готовы ли мы к переговорам? И правда ли, что немцы очень холодны и рассудительны?

**Тюбинген.** С первого же дня своей стажировки в Германии участники отметили, что огромное количество стереотипов о немцах абсолютно беспочвенны. Да, они пунктуальны, ответственны, хорошо организованы, но в то же время деликатны, демократичны и очень корректны. Стереотипы – это обобщения, а чем больше обобщашь, тем больше вероятность возможной ошибки. Но самый известный в мире «стереотип» о немцах – они известные инноваторы и прекрасные партнеры. У них есть чему поучиться, и именно за этим мы сюда приехали.

После первого блока тренингов по межкультурному менеджменту, техникам презентации и ведению переговоров начались визиты группы на немецкие предприятия, подтвердившие знаменитую поговорку «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Посещения показали, насколько серьезно немецкие компании относятся к подготовке персонала, выбору поставщиков, построению бизнес-процессов, развитию брендовой политики и преемственности поколений.

Одним из первых визитов, задавших тон всей Программе, было посещение компании Lapp Kabel GmbH в Штутгарте. История ее развития – это наглядная история успеха предприятия МСБ на глобальных рынках. Менее чем за 50 лет небольшая инновационная компания превратилась в мирового лидера кабельной продукции. Особое впечатление произвели так называемые «секретные ингредиенты» успеха предприятия: верность семейным традициям и инновации.

Бизнес казахстанских участников довольно молод, многие существуют на рынке не больше пяти – десяти лет, а успешный опыт семейного бизнеса Lapp Kabel утвердил участников Программы во мнении, что высокая степень преемственности и стабильности в сочетании с инновациями и последовательной политикой бренда имеют решающее значение для успеха компании. Кроме того, такая политика дает конкурентное преимущество на протяжении многих поколений. Особенное уважение у участников вызвало то, что руководство компании специально пригласило представителя, отвечающего за рынки в Казахстане, для того, чтобы они смогли лучше ознакомиться с корпоративной по-



## Кайрат Шагиров

– руководитель группы «Болашак». Целью его стажировки было знакомство с новыми трендами добычи альтернативной энергии и ее использование в сельском хозяйстве. «Я долго готовился к стажировке и интенсивно изучал современные технологии в этом направлении, так как считаю, что будущее за альтернативной энергетикой», – говорит Шагиров. – Во-первых, ее можно получать из возобновляемых или практически неисчерпаемых природных ресурсов, во-вторых, она экологична и, в-третьих, экономична». В Казахстане много сельскохозяйственных площадей, где можно использовать малые ветрогенераторы, особенно в малонаселенных районах. Именно с этой целью Шагиров посетил две немецкие компании Luviside GmbH и Superwind GmbH. После тренингов по межкультурному менеджменту и веде-

ли политикой предприятия. Он подробно рассказал о методах борьбы с фальсифицированной кабельно-проводниковой продукцией и на примерах показал, как продажа некачественной продукции может нанести вред всем участникам рынка и привести к потере репутации компании.

Здесь же стажеры ознакомились с новыми решениями Lapp Group для индустрии 4.0. Полная интеграция корпоративных и бизнес-процессов требует новых решений и увеличения скорости передачи данных. Именно для этого предприятием были разработаны модульные решения и гибридные кабельные разъемы. Эти новинки уже активно внедряются в актуальных проектах SmartFactory. И, конечно же, участников особенно порадовал тот факт, что продукция Lapp Group будет активно использоваться на Евро 2017 в Астане при сборке немецкого павильона.

Особенное восхищение участников вызвало групповое посещение Daimler в Раштате, где они воочию увидели органично выстроенную производственную цепочку: отлаженные производственные процессы, позволяющие уменьшить потерю времени и ресурсов. Часть работ отдана на выполнение роботам. Сборка машины от создания скелета до прикрепления зеркала заднего вида происходит по четко отрегулированному конвейерному принципу: автомобиль собирается в движении. А тот факт, что если рабочему нужно на короткое время отлучиться, то в

нию переговоров он комфортно чувствовал себя на первой встрече с немецкими партнерами. «Хочется особенно отметить, что обсуждение всех вопросов, также ценовых, было абсолютно открытым. Поразила четкость, структурированность переговоров и готовность к сотрудничеству». Уже в первый визит ему удалось договориться о поставках ветрогенераторов в Казахстан и оказании консультационной поддержки. А во время поездки на Hahn+Kolb GmbH Шагиров открыл для себя новое направление в альтернативной энергетике – геотермии. В предпоследний день стажировки состоялся визит к экспертам по геотермальным проектам, Geothermal Engineering, в Карлсруэ. Это новое направление Шагиров в кратчайшие сроки представил своим партнерам. «Стажировка дала мне уникальную возможность наблюдать другую страну и ее особенности изнутри на протяжении продолжительного периода времени. Ее значение трудно переоценить», – говорит участник Программы.

этот момент его обязательно заменяет менеджер по качеству, вызвал особенный ажиотаж у группы. Все увидели ценность рабочего времени в действии.

Посещение нового корпуса Hahn+Kolb GmbH, одной из самых инновационных компаний на международном уровне, специализирующейся на производстве и поставке инструментов и станков для металлообрабатывающей промышленности, удивило участников не только умной маркетинговой стратегией предприятия, но и абсолютно новым подходом к строительству с использованием альтернативных источников энергии. Новое здание, построенное всего за 13 месяцев, напоминает огромный стеклянный корабль. Крыша наклонена под углом 45 градусов и покрыта солнечными панелями, огромные фасадные окна и атриум в середине здания позволяют по максимуму использовать солнечный свет во время рабочего дня. За отопление и вентиляцию отвечают геотермальные источники, а озелененная зона с небольшим искусственным прудом дает возможность сотрудникам наслаждаться природой во время перерывов. Такая концепция строительства вдохновила участников Программы на внедрение геотермии также и в Казахстане. Но не только инновативная концепция административного корпуса компании вызвала интерес участников, но и интересные решения продаж. Концепция предприятия – как все гениальное – очень проста. Компания продает не только свою продукцию, но и, заключив договора с другими партнерами, выступает как торговое представительство для



**Равиль Валеев**, коммерческий директор компании Kazyna Gold, хотел познакомиться с 3D-технологиями и возможностями их использования в ювелирной промышленности. Kazyna Gold уже более 20 лет успешно работает на рынке по изготовлению и продаже ювелирных изделий. Для расширения ассортимента продукции было решено внедрить новейшие технологии, ювелирное 3D-моделирование украшений. Это абсолютно новое стратегическое направление позволит компании подняться на новый уровень и расширить круг своей деятельности с помощью 3D-принтеров также в стоматологической промышленности. Именно эту идею Валеев представил в компаниях EOS GmbH и Concept Laser GmbH.

других брендов. Это позволяет потенциальному клиенту приобрести продукцию различных поставщиков из одних рук, экономя огромное количество времени. Еще одним интересным решением участникам показалось программное обеспечение для проектирования рабочего места и размещения оборудования. В течение нескольких секунд шкафы с инструментами интегрируются в производственном помещении с учетом функциональности и норм эргономики. Мадина Кужагалеева сразу взяла это на заметку и хочет внедрить подобное в своем мебельном бизнесе.

Стажировка в Германии стала бесценным опытом, изменившим представления о мире бизнеса, позволившим познакомиться с интереснейшими компаниями и неординарными людьми. «Когда мы

Во время индивидуальных посещений он смог ознакомиться с методами мониторинга качества, возможностями оптимизации производственных процессов с помощью 3D-технологий, сервисным обслуживанием и работой с клиентами. Спустя всего неделю с EOS GmbH был подписан договор о покупке первого 3D-принтера, а с Concept Laser заключен договор о намерениях сотрудничества. Для Валеева это был долгий и тернистый путь. Переговоры были начаты еще до стажировки, обговорено огромное количество вопросов и написано множество писем. Это лишний раз подтвердило, что немцы очень серьезно относятся к заключению договора, просчитываются все риски, рассматриваются альтернативные варианты. Но раз решение принято, то они готовы к долгосрочному и серьезному партнерству.

отправлялись в Германию, то только задавали вопросы. Во время Программы мы как губка впитывали все новое и набирались опыта, а по окончании точно знаем, что нам нужно сделать или изменить, чтобы стать более успешными в собственном бизнесе, – так в заключительной презентации Айжан Нуралина, замдиректора Naira Group, сформулировала чувства своих коллег после окончания стажировки. – А немецких менеджеров мы можем охарактеризовать следующими словами: отзывчивы, эффективны, продуктивны и инновативны». ■



Биопетта Шикпер, 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.



Ориентир – всегда на практику. Казахстанские участники Программы посещают немецкое предприятие

# Ежегодная конференция Программы



**Бонн.** Промозгая зимняя погода за окном не смогла испортить хорошее настроение в зале, когда двухдневный воркшоп с участием BMWi, GIZ и образовательных центров начал свою работу. Открывая ежегодное мероприятие, Йилдиз Гётце, руководитель реферата BMWi, еще раз коротко подвела итоги последних лет: значительное увеличение числа стран-партнеров при сохранении высокого уровня удовлетворенности Программой, как и прежде, большое количество обращений со стороны новых стран при невозможности выполнить все запросы. Однако то, что требуется от участников, относится и к самой Программе: нельзя слишком долго наслаждаться достигнутым. Бизнес-сообщество, в особенности транснационального и международного уровня, находится в процессе постоянных изменений. Кто не готов регулярно отслеживать свою бизнес-модель, рискует отстать от других.

Именно поэтому в 2017 году центральное место занимали идеи и концепции дальнейшего развития Программы. Будь то частные вопросы, когда речь идет об улучшении уже существующих наработок, или же Программа в целом, когда на передний план выступает разработка новых компонентов, методов и форматов. И постоянный поиск ответов на два основных вопроса: как достичь наиболее отложенного хода Программы и как учесть все новые тенденции, чтобы сохранить ее важность для целевой группы. Ведь вместе с международным экономическим положением меняются потребности и интересы стажеров. Даже если такие темы как дигитализация и автоматизация касаются не всех стран-партнеров в одинаковой мере, большинство участников должны, по меньшей мере, определить свое отношение к этим процессам.

Четкое представление целевой группы и понимание ее потребностей являются важным условием адекватной оценки и дальнейшего развития содержания и методов Программы. Интенсивному обмену мнениями способствовал ряд открытых вопросов, вызвавших среди



Оживленная дискуссия между представителями образовательных центров, BMWi и GIZ

представителей консорциумов и GIZ дискуссию по актуальным темам – начиная с критериев отбора идеального кандидата и заканчивая системой оценки результатов. К тому же образовательные центры смогли вдоволь пообщаться друг с другом. В рамках «рынка идей» они представили используемые в работе инновационные решения и получили новые импульсы от своих коллег – будь то применение цифровых технологий для подготовки стажеров или инструменты поиска предприятий для групповых посещений.

За два дня интенсивной работы участникам воркшопа открылись новые перспективы и появились свежие идеи в плане реализации Программы. И если в конечном итоге не всем идеям суждено осуществиться, дух инноваций и открытость к изменениям – залог дальнейшего успеха Программы. ■

## Минск и Бонн – города-побратимы



Участники Программы из Беларуси в Бонне

**Бонн.** Более 20 лет города Минск и Бонн связывают партнерские отношения. Данный факт послужил поводом для боннского мэра Райнхарда Лимбаха, чтобы лично приветствовать в своем городе 18 управленцев из Беларуси, прибывших на стажировку в образовательные центры CEFE International и Conoscope. 12 апреля 2017 года на официальном приеме в Старой ратуше Бонна был дан старт началу их стажировок в Германии. Здесь участники задали мэру вопросы, касающиеся инфраструктуры, экономической активности Бонна, а также его статуса университетского города. Мероприятия

в Бонне не ограничились этой встречей и обсуждением общих проблем экономики и политики. Установление реальных деловых связей стало целью еще одного мероприятия в Бонне – Дня предпринимателя, состоявшегося благодаря существующему партнерству двух городов.

На Дне предпринимателя, организованном 19 апреля Боннской ТПП, участников кратко проинформировали о важнейших аспектах создания бизнеса. Представитель компании Euler Hermes рассказал о кредитных гарантиях экспортных поставок в Беларусь, а Минский клуб в Бонне рассказал о роли культурных взаимодействий в налаживании связей между немецкими и белорусскими компаниями. На мероприятии присутствовал посол Беларусь Денис Сидоренко. Он искренне порадовался большому числу участников встречи, что свидетельствует о серьезной заинтересованности немецких предприятий в белорусском рынке. Около 45 компаний приняли уча-



стие в Дне предпринимателя, среди них Commerzbank, Zenit GmbH, а также Anton Ohlert GmbH & Co. Кульминационным моментом стали две сессии переговоров между предприятиями Германии и Беларуси, благодаря которым состоялось в общей сложности 50 встреч. 78 процентов белорусских управленцев остались довольны результатами переговоров. Пребывание белорусских менеджеров в Бонне и мероприятия в рамках Программы способствовали дальнейшему углублению экономических контактов между Беларусью и Германией. ■



Марлинде Беренц, экономист по образованию и директор образовательного центра The Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs(CEFE) International в Кельне. Она руководит различными программами в сфере международной кооперации, среди них Программой BMWi совместно с консорциумом Conoscope GmbH из Лейпцига.

# Управление по-грузински



Кадры – самое ценное достояние предприятия. Поэтому эффективное управление персоналом является одной из тем, без которой невозможен успех компании. Руководство осуществляется в определенной культурной среде. Культурные ценности влияют на позицию и поведение менеджера, таким же образом они определяют оценку поведения руководителя со стороны персонала. Грузия и Германия отличаются в культурном отношении, следовательно, существуют различия и в управлении. Каковы же отличия и общие черты? Эти вопросы обсуждали участники Программы из Грузии на воркшопе в Центрах Карла Дуйсберга.

**Кельн.** Руководить – значит приводить сотрудников в движение, доводить до персонала нужную информацию, мотивировать, быть для них авторитетом и при этом направлять своих подчиненных в сторону достижения цели. Идеальный руководитель учитывает и поощряет как интересы предприятия, так и сотрудников. Воркшоп в Кельне показал, что такое основополагающее понимание управления закреплено в обеих культурах, так же как еще один важный аспект – доверие. Доверие является важнейшей предпосылкой, благодаря которой сотрудник готов следовать за своим руководителем. Доверие возникает тогда, когда работники признают компетентность руководителя и он ведет себя безупречно.

Согласно утверждению Герта Хофстеде различия в управленческом поведении проявляются на уровне культурного измерения «дистанция к власти» – здесь описывается отношение к распределению власти внутри какой-либо культуры. Каково же распределение власти в организации? Какая степень неравенства принимается всеми участниками? Германия является примером ярко выраженной

коллективной ориентации. Сотрудники могут вносить свои идеи и активно вовлекаются в процессы принятия решений. Некоторые грузинские предприятия, напротив, демонстрируют более четкую ориентацию на иерархию. «Плохим», но общепринятым управленческим поведением в Грузии участники Программы признали так называемый «микроменеджмент», в то время когда главные решения принимаются без участия команды. Любопытно, что «хороший» грузинский руководитель – не националист. В многонациональном государстве Грузии уважение к различным культурам и национальностям считается важной предпосылкой успешного руководства. В таком случае мы говорим о понятии «Diversity» (многообразие).

Особый интерес у стажеров из Грузии вызвали инструменты управления командой. Каким образом команда максимально быстро становится работоспособной? Отвечая на данный вопрос, участники проанализировали стадии формирования команд по Брюсу Такману. Здесь доверию вновь отводится значимая роль, ведь оно является основным условием успешного сотрудничества. Поэтому

для руководителя очень важно обеспечить знакомство членов команды на личностном уровне и дать им информацию о задачах, целях, а также структуре и рамочных условиях проекта. Участники самостоятельно разработали и обсудили данные положения и убедились в том, что стадии формирования команд – это не «высшая математика». В фокусе внимания находились и вопросы повышения продуктивности команд. Каждый участник должен был определить и оценить собственный статус-кво. В заключение стажеры консультировали друг друга и высказывали идеи, способные оказать положительное влияние на результативность работы команды. Самостоятельно разработав пути решения, участники успешно освоили инструментарий управления командой, а также прочувствовали эффект, полученный путем коллегиального обсуждения.

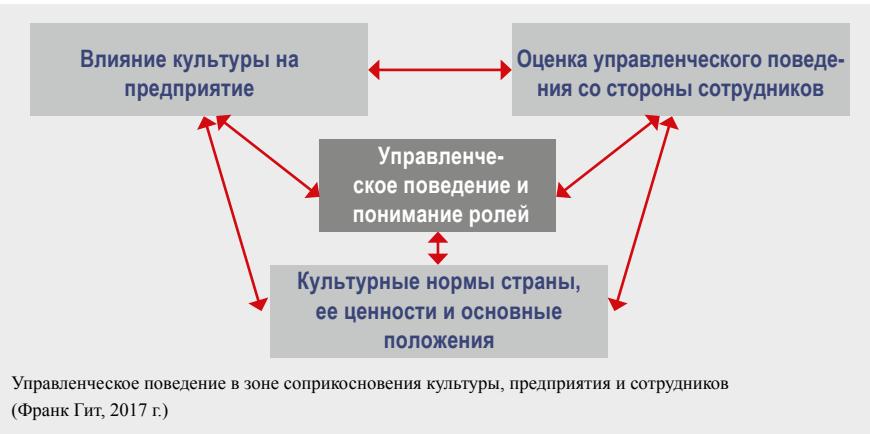


Руководство и сплочение команды в малом масштабе

Цель проведения воркшопа – осмысление собственного управленческого поведения и определение различий между Грузией и Германией в данной сфере. Участники получили дополнительный стимул для более глубокого анализа и применения опыта, приобретенного в Германии. Вывод, сделанный грузинскими управленцами, таков: немцы действуют очень структурированно и в руководстве также используют системный подход. Элементы структуры и соответствующий инструментарий помогают понять суть поведения, регулируемого на подсознательном уровне. Они обеспечивают адекватность решений и при необходимости могут видоизменить управленческое поведение. ■



С 2012 года Франк Гит занимается подготовкой руководящих кадров и является бизнес-коучем. Он консультирует клиентов и организует тренинги в сфере управления и личностного развития для международных групп – среди них участники Программы подготовки управленческих кадров, с которыми Гит работает по заказу Центров Карла Дуйсберга. Контактные данные: [www.frank-gieth.com](http://www.frank-gieth.com).



# От дизайн-мышления к инновациям



Весной 2017 года на тренинге, посвященном дизайн-мышлению (Design Thinking), участники из Индии узнали, как реагировать на вызовы быстротекущей деловой жизни, используя творческий подход. Данная концепция, отвечающая запросам менеджмента, представляет собой методику, направленную на систематический анализ комплексной постановки проблем. При этом в центре внимания находится заказчик с его потребностями и пожеланиями.



Различные мнения и опыт в группе – отличная предпосылка для выработки новых идей

**Мюнхен.** «Тебе не нужно все время бегать за мячом. Ты должен проконтролировать, где он окажется и уже быть там», – так однажды ответил тренер Франц Бекенбауэр на вопрос, как быть успешным футболистом. Можно ли данное утверждение использовать и в отношении инновационного потенциала предприятия?

В современном быстротечном мире мы не можем полагаться на то, что все бизнес-процессы на предприятии в любой момент четко отлажены. Даже если наше планирование включает все мельчайшие детали, и мы стараемся учесть все непредвиденные обстоятельства, в большинстве случаев все происходит по-другому. Ведь мы живем в так называемом мире VUCA, которому свойственны такие черты как непостоянство (volatility), нестабильность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity).

Но какое влияние оказывают данные факторы на инновационный потенциал предприятия? В своем исследовании «Что в действительноности значит VUCA для Вас?» (What VUCA Really Means for You, 2014) американский ученый-экономист Натан Беннет предлагает проявлять гибкость и открытость в реализации

проектов, вместо того чтобы упорно, вопреки всяческому сопротивлению, осуществлять предварительно продуманные и подготовленные планы. С помощью упражнения «Marshmallow-Challenge» участники испытали эту теорию на собственном опыте. Задание состояло в том, чтобы построить из спагетти максимально высокую башню (опору), на вершине которой будет находиться зефир. Интересно, что при сравнении результатов различных целевых групп более высокую оценку получают дети дошкольного возраста. Причина тому – тот факт, что дети рассматривают задание как игру: попытаться и, если не получится, придумать что-то новое. Данный пример должен был продемонстрировать участникам, что не надо стыдиться первой неудачи – напротив, она может быть ключом к успеху и помочь быстро оптимизировать собственную инновационную стратегию.

Одна из возможностей правильно реагировать на мир VUCA и быстро добиваться результатов – это использование гибкого метода Design Thinking, который представляет собой способ творческого решения комплексных проблем. Изначально методика была разработана в Стэн-

фордском университете как инновационная технология для различных продуктов и сервисов. Целью является нахождение решений, убедительных с точки зрения клиента. Главная гипотеза дизайн-мышления заключается в том, что инновация возникает в области соприкосновения таких факторов как человек, технология и бизнес. Следовательно, она возникает, если присутствуют привлекательность (Desirability), осуществимость (Feasibility) и возможности в сфере бизнеса (Viability).

Инновации возможны только путем создания команд из различных областей – вот в чем основная мысль. Дизайн-мышление направлено на то, чтобы собрать воедино самые разные мнения, перспективы и опыт по определенной проблематике. Так как индийские участники представляли различные предприятия, сферы управления и возрастные группы, были созданы хорошие предпосылки для использования метода Design Thinking. Очень быстро нашли общую тему, актуальную для всех присутствующих представителей средних предприятий из Индии: недостаток квалифицированных кадров.

Design Thinking представляет собой подход, ориентированный на человека и его потребности – в данном случае на поиск работы. В соответствии с этим участники получили задание создать образ идеального сотрудника для своего предприятия. Итак, его зовут Ишвар, ему 35 лет, женат, имеет двоих детей и его жизненный девиз – «Мне нужно пространство» («I need space»). На примере Ишвара были определены отправные точки, например, активное использование контент-маркетинга для решения проблемы недостатка квалифицированных кадров. Основной упор стажеры сделали не на детальную проработку задачи, а скорее на проведение эксперимента и сбор новых идей и решений. Таким образом, опытный подход и быстрая реакция на изменения как вариант инновационной стратегии помогли участникам лучше прочувствовать дизайн-мышление, а также возможные пути решения проблем. ■



Петер Шайнхофер является управляющим компании IndiGate GmbH. Компания консультирует немецкие, австрийские и швейцарские предприятия, которые имеют бизнес в Индии или налаживают кооперационные связи с этой страной. Кроме того, Шайнхофер руководит программой по международному маркетингу в Институте Эрдинга и проводит семинары для участников Программы подготовки управленческих кадров.

Ассоциации ЕС с Молдовой и Украиной

# Шансы и вызовы для молдавских и украинских предприятий



В современном глобальном мире одной из предпосылок успешного развития государств и/или их объединений является уровень эффективности экономического, политического и правового сотрудничества между ними. Понимая важность данного аспекта, сначала Европейские Сообщества, а потом и Европейский Союз активно развивают такое сотрудничество со своими соседями, в частности, с государствами Восточной Европы – Молдовой и Украиной.

Динамика развития отношений Украины и Молдовы с ЕС требовала разработки и принятия новых правовых актов, которые могли бы вывести эти отношения на новый уровень. Свидетельством актуальности реформирования правовых основ сотрудничества была проводимая ЕС Европейская политика соседства, а также политика Восточного партнерства. Именно в рамках Восточного партнерства на обсуждение обоих государств и ЕС был вынесен вопрос о возможности и целесообразности углубления их взаимной интеграции в сферах политики, торговли, культуры и безопасности. Результаты переговоров ЕС с Молдовой и Украиной о предпосылках и процессе интеграции были закреплены в Соглашениях об ассоциации с ЕС. Ассоциация ЕС с Молдовой

вступила в силу 01. июля 2016 г. Ратификация украинской Ассоциации еще не завершена. С 01. января 2016 г. раздел украинской Ассоциации о создании углубленной и всеобъемлющей зоны свободной торговли применяется на временном основании. Вступление Ассоциации в силу привязано к моменту передачи последних ратификационных грамот на хранение в Генеральный секретариат Совета ЕС. Она вступит в действие в первый день второго месяца после дня их передачи.

## Структура Ассоциаций

Молдавская и украинская Ассоциации являются объемными и сложными по своей структуре и содержанию документами. В случае с украинской Ассоциацией следует отметить, что

этот договор (согласно кабинету министров Украины) является самым большим международно-правовым договором Украины за всю ее историю и в то же время самым большим международно-правовым договором, заключенным ЕС когда-либо с третьим государством.

Рассматривая вопрос о шансах и вызовах для национальных предприятий в связи с подписанием Ассоциаций, особое внимание следует обратить на «экономический блок» данных договоров. В молдавской Ассоциации регулирование экономической интеграции осуществляется, прежде всего, в разделе IV, который касается вопросов экономического и секторального сотрудничества между сторонами. Главный комплекс норм о создании зоны свободной торговли между ЕС и Молдовой сосредоточен в разделе V молдавской Ассоциации. В украинской Ассоциации правовой основой экономической интеграции являются нормы раздела IV. Они регулируют правовой статус зоны свободной торговли между ЕС и Украиной. Еще один комплекс «экономических норм» сосредоточен в разделе V, который регулирует экономическое и секторальное сотрудничество между ними. В приложениях к Ассоциациям уточняются или модифицируются нормы разделов IV и V как молдавской, так и украинской Ассоциаций: например, оговорки об уменьшении или отмене таможенных пошлин, ограничения на деятельность предприятий, запреты на изготовление продукции под определенными названиями и т.д.

## Зона свободной торговли

Для расширения торгового сотрудничества стороны договорились создать углубленные и всеобъемлющие зоны свободной торговли (DCFTA) между ЕС и обеими странами. Целями DCFTA являются либерализация торговли между сторонами, модернизация экономического потенциала Молдовы и Украины путем повышения качества их товаров и услуг, а также увеличение их экспорта в государства ЕС и на другие рынки.



Участники Программы из Восточной Европы на стажировке в Киле

Обе Ассоциации закрепили процедуру уменьшения или отмены ввозных таможенных пошлин. Стороны обязались принять меры к сближению технических, санитарных, а также других стандартов для устранения торговых барьеров. По взаимному согласию стороны облегчат своим предприятиям условия ведения деятельности в ЕС и в Украине, а также предоставят обоюдный доступ к национальным рынкам хозяйственных закупок. Кроме того, стороны договорились либерализовать рынок капитала, активизировать сотрудничество в сфере интеллектуальной собственности, а также согласовали применение законодательства о конкуренции. В отличие от украинской, молдавская Ассоциация в главе 15 отдельно регулирует процедуру приведения законодательства Молдовы в соответствие с правом ЕС в связанных с торговлей областях. Также и украинская Ассоциация имеет свою особенность. 15-ая глава отдельно регулирует процедуру посредничества для разрешения обстоятельств в смысле главы 1 раздела IV Ассоциации («Национальный режим и доступ товаров на рынки»), которые наносят вред торговле между сторонами.

### Экономическое и секторальное сотрудничество

Общие вопросы экономического сотрудничества, а также специальные договоренности о взаимодействии в отдельных секторах экономики вынесены сторонами в IV раздел молдавской и V раздел украинской Ассоциаций. Их анализ свидетельствует, что Молдова и Украина признали особенно важным сотрудничество с ЕС на правовом и экономическом поле. Следует отметить, что некоторые отрасли детально оговорены только в одной или другой Ассоциации. Это свидетельствует в т.ч. о том, что реформирование того или иного сектора в соответствующем государстве является более актуальным.

Одним из первых вопросов, затронутых в молдавской Ассоциации, является реформа государственного управления. В украинской Ассоциации такая глава отсутствует. Молдова и Украина единогласно договорились сотрудничать с ЕС в плане модернизации национального законодательства о деятельности товариществ, а также о повышении стандартов в бухгалтерском учете и аудите. По обоюдному согласию одной из приоритетных целей интеграции с ЕС также было признано улучшение защиты национального потребителя. Молдавская и украинская стороны договорились с ЕС о содействии доступу заинтересованных лиц к получению государственных услуг в режиме онлайн. Обе Ассоциации закрепили обязательства сторон о сотрудничестве в социальной среде и в развитии гражданских обществ. С этой целью в обе Ассоциации были включены соответствующие главы.

Значительная часть IV раздела молдавской, а также V раздела украинской Ассоциации посвящены интенсификации экономического сотрудничества между обоими государствами и ЕС. Одним из центральных пунктов договоренностей является согласие сторон о трансформировании экономик Молдовы и Украины в рыночные согласно принципам и практике ЕС. Особая роль в Ассоциациях удалена реформированию системы налогообложения молдавского и украинского государств, в частности процедур взимания и возмещения налога на добавленную стоимость. Понимая роль налогообложения для эффективного развития страны и ее бизнеса, стороны договорились усилить прозрачность в данной среде. В обеих Ассоциациях была также закреплена договоренность о защите инвесторов и других потребителей финансовых услуг. Молдавское и украинское государства обязались осуществлять

эффективный контроль рынка этих услуг. Предметом регулирования обеих Ассоциаций стали, кроме того, такие секторы экономики как разработка полезных ископаемых, сельское хозяйство и развитие сельской местности, транспорт, окружающая среда и туризм. Также в Ассоциациях урегулировано сотрудничество с ЕС в энергетическом секторе. В то же время в украинском документе более детально оговорены аспекты, связанные с ядерной энергетикой. Кроме того, украинская Ассоциация содержит отдельные разделы по таким секторам как космос, аудиовизуальная среда, рыболовство и морская политика, а также политика в отношении реки Дунай. В молдавской Ассоциации целый раздел посвящен взаимодействию молдавской стороны с ЕС в рамках защиты климата. На дальнейшую интеграцию направлены разделы Ассоциаций о сотрудничестве обоих государств с ЕС на трансрегиональном уровне. Этой цели непосредственно содействует предоставленная предприятиям и отдельным предпринимателям возможность участвовать в организациях и программах ЕС.

### Европейский Союз как торговый партнер

Активное развитие торговых отношений между ЕС, Молдовой и Украиной началось в 90-е годы. Постепенно из одного из многих ЕС превратился в основного торгового партнера обоих государств. Согласно данным Национального бюро статистики Молдовы экспорт в ЕС в 2016 г. составил почти 65 процентов от общей доли экспорта, в то время как поставки в страны СНГ составили чуть выше 20 процентов. Немного по-другому выглядит ситуация с экспортом Украины. Однако и здесь ЕС является одним из главных партнеров Украины: по официальным данным в 2016 г. доля экспорта в ЕС составила 37,1 процент от общей доли экспорта.

Анализируя целесообразность выхода на рынок ЕС, молдавским и украинским предприятиям следует учитывать, прежде всего, масштабы этого рынка. ЕС сегодня включает в себя 28 государств с общей численностью населения свыше 510 млн человек. Исполнив требования к качеству своих товаров и/или услуг, молдавские и украинские предприятия смогут получить доступ на самый большой рынок мира. Этот рынок предлагает не просто прозрачные и





Участники Программы обсуждают возможности взаимодействия с ЕС

четкие правила ведения бизнеса, но и делает возможной эффективную правовую защиту его участников. Как свидетельствует практика, получение доступа на рынок ЕС также позитивно воспринимается потенциальными бизнес-партнерами иных государств. Последствием этого является возможность расширения географии бизнеса не только на ЕС, но и на другие государства мира.

Но названные шансы в то же время являются вызовами как для молдавских, так и для украинских предпринимателей. Достичь успеха на рынке 28 государств можно, изменив для этого, прежде всего, свой способ мышления и философию ведения бизнеса. Для европейского потребителя в формуле «цена – качество» все более и более весомыми являются аргументы в пользу качества. Особое значение европейский предприниматель придает при этом месту производства, поскольку оно непосредственно влияет на обе составляющие этой формулы. Молдова и Украина с их образованным населением и близостью к границам ЕС могут предложить бизнесу ЕС во многом лучшие условия сотрудничества, нежели другие государства.

Рассматривая возможности сотрудничества молдавских и украинских компаний с предприятиями ЕС, следует отметить, что Ассоциации предусматривают постепенную отмену барьеров, тарифов и квот на поставки их продукции и / или предоставление услуг в ЕС. На данном этапе существуют определенные ограничения на такую продукцию и/или услуги. Как в Молдове, так и в Украине это, прежде всего, продукция сельскохозяйственного сектора, например, вина, мед, овощи, фрукты, мясо птицы и свинины, молочная продукция, зерно. По этим и некоторым другим позициям ЕС предоставляет обоим государствам определенные таможенные квоты, в рамках

которых экспорт этой продукции в ЕС обеспечивается на беспошлинном основании. Как свидетельствует практика, размер квот постоянно пересматривается. При предоставлении соответствующего объема квот используется принцип «first come, first served». Четко определен порядок получения такого объема квот. Потенциальный импортер должен обратиться в Генеральный директорат Европейской Комиссии, учитывая при этом информацию о текущих остатках тарифных квот. Эти данные постоянно обновляются и доступны в сайте Еврокомиссии по адресу <http://ec.europa.eu>. Чтобы воспользоваться торговыми преференциями в рамках торговли с ЕС, следует исполнить ряд условий, одним из которых является получение сертификата происхождения/передвижения товаров EUR.1. Более подробно об этих требованиях можно узнать на сайте Службы поддержки экспорта по адресу <http://exporthelp.europa.eu>. Вниманию потенциального молдавского и украинского экспортёра здесь предоставлена информация о санитарных и фитосанитарных требованиях ЕС, экспортных ограничениях ЕС, квотах, тарифах и др.

С момента подписания Ассоциаций обе стороны хорошо понимали, что преимуществами этих договоров на первых порах смогут воспользоваться в основном большие предприятия. В качестве примера называют производителей мяса птицы, которым нужно было около пяти лет для исполнения требований по экспорту в ЕС. На сегодняшний день исполнение таких требований – в зависимости от сектора экономики – может занять до двух лет. Но уже в процессе подготовки молдавские и украинские предприятия могут искать потенциальных партнеров в ЕС, которые в дальнейшем могут оказать им поддержку в допуске на рынки ЕС.

В конечном итоге интеграция Молдовы и Украины с ЕС даст шанс не только тем или иным предприятиям. Ассоциации призваны послужить основой для модернизации экономик этих государств, повлечь за собой развитие их правовых и социальных институтов, а значит – и повышение уровня жизни каждого из граждан Молдовы и Украины. ■



Назар Паныч, к.ю.н., является научным сотрудником Института права стран Восточной Европы Кильского университета (Германия).

## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал

«Fit for Partnership with Germany»

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров

Выпуск 10

**Издатель:**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Программа BMWi по подготовке управленческих кадров

Раймут Дюринг, руководитель Программы

Эл. почта: [mp-pr@giz.de](mailto:mp-pr@giz.de)

Интернет: [www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)

**Ответственная за выпуск:**

Кристина Otto

**Редакторы:**

Наталия Астрин (ответственный редактор), Ян Лёхер, Анке Флёрэн, Dr Герд Шимански-Гайер

**Оформление:**

Diamond media GmbH, Мирия де Фогт

**В подготовке выпуска участвовали:**

Карин Вебер, Карина Габриэльян, Елена Кулешова, Ингрид Лёвенштайн, Юлиан Тецен, Верена Фрайник, Ани Хельвег, Йорг Шрайбер

**Авторы фотографий:**

Фатима Абдуева (с.48вв.); Садок Беджа (с.18вв.); Дорин Болохан (с.49); ВТП Германии в Тунисе (с.20,21); ©Сузи Кноль (с.29); Валид Кориш (с.47); Штефен Куглер (обложка вн.сл., с.6вв.); Дмитрий Кузнецов (с.53); Гюнтер Майер (с.34вн.); Эрик Мальхо (с.44); Виталий Максимов (с.40); Министерство экономики, развития и туризма Чили (с.4вн.); Марат Назаров (с.55); ©Правительство Германии / Гидо Бергман (с.4вв.); Хамидреза Сафари (с.51); Фахиме Тахери (с.50,51); Сунь Хайлун (с.54); Шохрат Шукурров (с.52); Дариуш Эфтихар (с.43вв.); АНР (с.7,16); CDC (с.11); CEFE International (с.10вн.); EABW (с.9,24); ©Fraunhofer-IOF (с.28); GIZ/Анжела Леке (с.23вн.); GIZ/Ингрид Лёвенштайн (с.6вн.); GIZ/Ян Лёхер (с.3,10вв.); GIZ/Татьяна Пивоварова (с.22); ©GTAI (с.34вн.); IHK München (с.12,17,25, обложка вн.спр.); iStock (с.35вн.,37вв.); MonGerAlumni (с.46вв.); NEW AG (с.38); Shutterstock (обложка, с.5вв.,14,18вн.,19, 23вв.,26,27,32,34,35вв.,36,42,43вн.,44,45,48вн.,49,50вн.,55вн.,57,58); VCCI (с.5); WAK (с.13,15)

**Перевод (русское издание):**

Юрий Алексеев, Вера Гармаш, Наталья Сафонова, Руна Хаммершмитт, Томаренко Fachübersetzungen

**Периодичность издания:**

2 раза в год

**Дата выхода в свет данного выпуска:**  
июль 2017 г.

**Срок сдачи следующего выпуска в печать:**  
30 октября 2017 г.

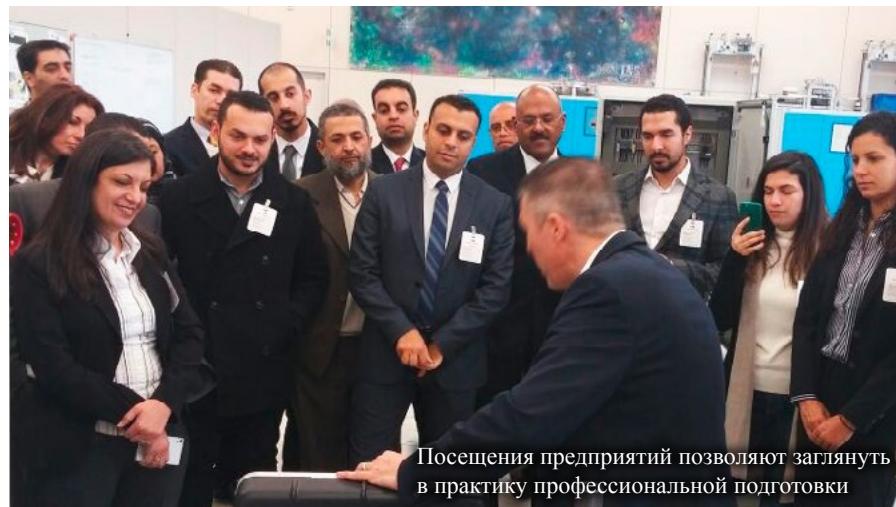
Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально тщательную подготовку издания, ответственность за возможные ошибки и опечатки мы не несем. Демаркационные линии на картах не означают признания границ и территорий с точки зрения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

**При финансовой поддержке Федерального министерства экономики и энергетики**

ISSN 2195-8726

**Дуальное прообразование –  
фактор конкурентоспособности Германии**

## Египетские руководители в АВВ



Посещения предприятий позволяют заглянуть в практику профессиональной подготовки

Центр прообразования концерна АВВ, специалиста по технологиям для электроэнергетики и автоматизации производства, посетила уже пятая группа управленцев, приехавших на подготовку в АНР International. Посещение центра прообразования АВВ позволяет более углубленно рассмотреть вопросы управления HR – от набора новых сотрудников, профобучения и повышения квалификации до мотивации персонала.

**Гейдельберг.** Без дуальной системы невозможно представить себе профессиональное образование в Германии. Заслуга дуальной системы в том, что в Германии, по сравнению с другими – особенно европейскими – странами, число безработных среди молодежи очень невелико. Этот факт всегда производит большое впечатление на зарубежных руководителей. Египетские управленцы, проходившие стажировку в начале 2017 года, не стали исключением – и для них дуальная система стала настоящим открытием.

До сих пор все группы, проходившие подготовку в образовательном консорциуме АНР International, знакомились с немецкой дуальной системой в учебном центре Asea Brown Boveri (ABB) Training Center GmbH & Co. KG. В этот раз египетские руководители узнали о процессе набора учащихся. Были рассмотрены многочисленные аспекты рекрутинга – интервью, тесты, методики оценки резюме, школьные баллы. После этого

была подробно рассмотрена структура модулей обучения по различным специальностям – как технического, так и экономического профиля. Система дуального обучения со сдачей экзаменов в торгово-промышленных палатах действует уже более столетия. Ее отличительная особенность – сочетание теоретических знаний и навыков их непосредственного практического применения на рабочих местах. Немецкие компании по всей стране всегда могут положиться на сертификат о приобретенной квалификации, выданный соответствующей ТПП. Системный подход к обучению и приобретению профессии, лежащий в основе дуальной системы, это важный фактор успеха немецких компаний, в особенности среднего бизнеса, занимающихся промышленным производством.

В учебном центре АВВ египетские участники Программы смогли убедиться в том, что мотивация молодых кадров – еще один важный фактор, приносящий успех дуальной системе.

По словам зарубежных управленцев, лояльность, мотивация и надежность сотрудников нередко становятся критическими моментами в работе с персоналом на отечественных предприятиях. Визит в АВВ еще раз отчетливо показал, какие значительные импульсы для своих стран получают зарубежные руководители, в данном случае участники Программы из Египта, на деле знакомящиеся с практикой профессионального обучения в Германии. Во время оживленной дискуссии с руководителями учебного центра появилось множество новых идей.

Директор центра Маркус Браунерт рассказал об инновационных идеях учащихся, которым доверяют – в соответствии с планом производства и сметой – претворять в жизнь собственные разработки новых продуктов. Изучая металловедение и работу с исходными материалами, учащиеся изготавливают различные изделия, например, скакалки с переставляемыми металлическими ручками или металлические гербы городов Гейдельберг и Мангейм. По словам Браунерта, это существенно повышает мотивацию учащихся. Посещение завершил осмотр учебного центра, включая компьютерные аудитории, мастерские и учебные цеха с многофункциональными операторскими местами.

Большое впечатление на участников Программы произвели принципы устойчивого развития и многолетний горизонт, характерные для дуальной системы. Они также положительно оценили равноценность, прозрачность и сопоставимость учебных модулей независимо от специализации, будь то мехатроника или электротехника. По мнению египетских руководителей, это существенно повышает конкурентоспособность немецких средних предприятий. Теперь увиденное в учебном центре лучше поможет египетским руководителям реализовать новые идеи на своих предприятиях – в области руководства персоналом, профобучения и повышения квалификации сотрудников. ■



Франциска Вегерих работает специальным тьютором по Программе подготовки управленческих кадров в АНР International с начала 2015 года. Кроме того, она отвечает за организацию и проведение отдельных программ BMWi по освоению новых рынков и поддерживает американские компании в установлении деловых связей с европейскими партнерами.

# Управленцы из Азербайджана на выставке по логистике



Германия – важный экономический партнер Азербайджана. GIZ активно поддерживает курс Азербайджана на диверсификацию экономики, оказывая консультационную помощь правительству страны по вопросам оптимизации регламентирующей среды, создания системы профессионального образования, ориентированного на спрос, а также увеличения экспортного потенциала. Реализуя Программу BMWi по подготовке управленческих кадров, GIZ также содействует укреплению экономических отношений между Германией и Азербайджаном. В мае 2017 года 20 азербайджанских менеджеров побывали на стажировке в Германии и в рамках Программы посетили выставку транспорта и логистики в Мюнхене.



Египетские участники Программы на выставке transport logistic в Мюнхене

**Мюнхен.** В настоящее время логистика является третьей по значимости отраслью в Германии и играет для многих предприятий первостепенную роль. С конца 20-го столетия благодаря бурному развитию глобализации неуклонно растет значение данной сферы деятельности в национальном и международном масштабе. Уже во время первой недели стажировки участники Программы из Азербайджана посетили выставку Transport Logistic в Мюнхене, чтобы получить наиболее полное представление о различных видах перевозок. Transport Logistic является крупнейшей в мире ярмаркой в области логистики, транспортировки, ИТ и управления цепочками поставок. Она представляет собой глобальную платформу для деловых контактов представителей транспортной ло-

гистики и дает новый импульс ее развитию. В этом году на выставке общей площадью более 115.000 кв. метров побывали почти 60 000 специалистов из 123 стран, в ней приняли участие 2 162 экспонента из 62 государств.

Визит участников из Азербайджана начался с официального приветствия представителей компании Messe München, управленцы получили дополнительную информацию о выставке и структуре предприятия, занимающегося организацией выставочной деятельности. Наряду с большим количеством экспонентов менеджеров ожидала обширная программа разнообразных мероприятий. На выбор участникам были предложены 16 различных форумов в соответствии с их индивидуальны-

ми интересами. Дискуссии, организованные в рамках форумов, сопровождались синхронным переводом на английский язык. Здесь обсуждали широкий спектр тем, например, «Надежность цепочек поставок», «Rail freight 4.0: дигитализация перевозок на железнодорожном транспорте» или «Общие правила перевозок: необходимость стандартизации компетенций».

У Арифа Салахова, менеджера по развитию бизнеса компании Formag из Баку, посещение выставки вызвало особый интерес: «Я обязательно хотел побывать на этой выставке, потому что здесь представлены очень многие предприятия. Мне удалось встретиться с более чем 25 компаниями и завязать с ними контакты. В настоящее время я анализирую информацию о них. Предложения компаний будут обсуждаться с руководством, но уже сейчас мы рады предстоящему сотрудничеству с некоторыми из них». Транспортно-логистическая фирма Formag Baku была создана в 2004 году, она работает в различных сегментах азербайджанского рынка, в частности, в газовой и нефтяной сфере, в строительстве, розничной торговле, сельском хозяйстве, в туризме и многих других областях. Предприятие, насчитывающее 25 сотрудников, видит свой успех в предоставлении высококачественных услуг. Будучи менеджером по развитию бизнеса, Салахов занимается разработкой концепций по внедрению на предприятии методов улучшения мышления и планирования. Посещение выставки Transport Logistic и участие в Программе обеспечили Салахову много интересных встреч и контактов, на которые можно опираться в дальнейшем. В будущем управленец из Азербайджана будет отвечать за развитие новых партнерских связей своего предприятия. Благодаря удачной стажировке в Германии и особенно посещению выставки транспорта и логистики он содействует не только успеху родного предприятия, но и развитию собственной карьеры. ■



Бьянка Лёренц, проект-менеджер Торгово-промышленной палаты Мюнхена и Верхней Баварии, специализируется на международных учебных программах. В ТПП она отвечает в т. ч. за организацию и проведение Программы подготовки управленческих кадров.

Страна-партнер Тунис



# Партнерство, которым можно гордиться

Программа подготовки управленческих кадров в Тунисе действует уже четвертый год, но интерес к ней со стороны тунисских организаций не ослабевает. Тунисские участники ценят не только контакты с немецкими компаниями, но и возможности повышения квалификации, ведь тренинги и посещения компаний дают множество импульсов для решения проблем и внедрения инновационных преобразований на родных предприятиях. В своем интервью Садок Беджа, генеральный директор департамента поддержки МСП тунисского Министерства промышленности и торговли, рассказывает о значении сотрудничества с Германией. Для него Программа – важный элемент поддержки политических и экономических преобразований после революции 2011 года.



Садок Беджа

**GIZ: Г-н Беджа, Программа подготовки управленческих кадров в Тунисе действует с 2014 года. Какие впечатления сложились у Вас о Программе за этот период?**

**Садок Беджа:** Тунисско-германская Программа обогатила нас многими интересными открытиями. За прошедшие три года мы активно сотрудничали с GIZ, стремясь усовершенствовать Программу и подстроить ее под конкретные реалии экономики нашей страны с учетом потребностей и ресурсов наших МСП. Мы поддерживаем прямые контакты с участниками Программы и следим за развитием их идей сотрудничества с немецкими партнерами. Благодаря обратной связи мы открываем для себя средства и механизмы, позволяющие еще более полно и точно учитывать потребности компаний.

**За прошедшие три года в Программе приняли участие 75 руководителей. Какие аспекты обучения показались им особенно интересны?**

Тунисские предприниматели очень довольны Программой. Более всего их убеждают качество и профессионализм, особенно – управленческие компетенции. Но и посещения немецких предприятий, лидеров соответствующих отраслей, вызывают большой интерес. Благодаря этим визитам они на деле знакомятся с апробированными методами практической работы, с современными принципами управления, которые

по возвращении внедряют в собственных организациях. Хорошие отзывы мы получили и о посещении выставок и мероприятий с участием немецких предпринимателей.

**Вы сказали, что тунисским управленцам важны управленческие компетенции, которые практикуются в Германии. Как новые знания влияют на структуры управления в тунисских компаниях?**

Многие участники Программы пытаются применить определенные методы организации и управления в своих компаниях. Об этом свидетельствуют результаты анализа, который мы регулярно проводим для наших предприятий. После стажировки некоторые компании начали процесс сертификации, в т. ч. с участием немецких сертификационных органов. Важной целью тунисских управленцев стало управление качеством, ведь именно высококачественные продукты и услуги открывают для них путь на немецкий рынок. Многие компании поменяли методы организации труда и приблизились к тому, что принято на немецких предприятиях. Кроме того, многие руководители регулярно выезжают на выставки в Германии и пристально следят за инновациями и использованием самых современных промышленных технологий.

**Какие примеры успеха в связи с Программой Вам особо запали в память?**

Примеров успеха у тунисских участников Программы немало. Могу назвать стартап, занимающийся переработкой твердых отходов. После того как директор стартапа приобрел важные умения и навыки благодаря



Тунис

Программе, его компании удалось наладить сотрудничество по сбыту и экспорту с немецким предприятием. Параллельно, всего через три месяца, он смог заключить агентское соглашение со средним немецким предприятием, представителем пищевой промышленности. Этот пример говорит о том, что тунисские МСП, имея соответствующие компетенции, пользуются шансами установления взаимовыгодного сотрудничества с немецкими МСП.

### **Хороший пример! А что ожидает тунисское правительство от Программы?**

Мы надеемся на дальнейшее укрепление наших партнерских взаимоотношений в следующие годы. Наши МСП должны еще более активно выходить на зарубежные рынки. Для этого им требуется масштабная институциональная поддержка. И поэтому Программа в высшей степени востребована. Многие предприятия хотели бы к ней подключиться, но, к сожалению, число участников ограничено. Огромную роль для тунисских предприятий играет и поддержка бизнеса.

### **Как показывает статистика внешней торговли, Германия занимает третье место в рейтинге торговых партнеров Туниса. А как в других областях?**

Да, это верно. Но Германия – не только в тройке торговых партнеров Туниса. Германия – это еще и предпочтительный партнер. Партнерство наших стран охватывает практически все области экономики, науки, общественной и культурной жизни.

После революции 2011 года Германия очень активно поддержала нашу страну на путях политических и экономических преобразований для успешного перехода к демократии. Германия последовательно помогает нам уже многие годы и будет помогать и дальше. Мы гордимся этим сотрудничеством и будем прилагать все усилия для того, чтобы укреплять и еще более диверсифицировать направления совместной деятельности в будущем.

### **Вернемся к нашей Программе. Какие отрасли Туниса сегодня особо привлекают немецкий рынок? И что, со своей стороны, может предложить тунисский рынок немецким компаниям?**

В немецкой промышленности целый ряд весьма привлекательных отраслей, например, автомобиль-

ная промышленность, фармацевтика, машиностроение, электротехника, фотовольтаика, химия, утилизация и переработка отходов. Тунисским компаниям требуется новое, современное оборудование, а также качественное сырье и полупроизводства для дальнейшей переработки, монтажа и, в конечном итоге, экспорта.

Для тунисского рынка характерна гибкость. Он постоянно развивается. Различная готовая и полуготовая продукция экспортируется из Туниса в другие африканские страны или в Европу. Поэтому компании должны все чаще соответствовать требованиям зарубежных заказчиков и, соответственно, повышать конкурентоспособность на мировом рынке.

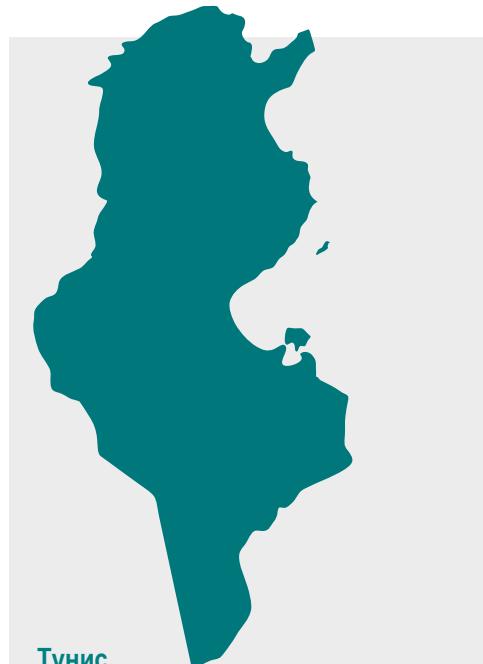
**Из-за кризиса беженцев Северная Африка попала в поле зрения общественности. Недавно Тунис посетила федеральный канцлер Ангела Меркель. Ее повестка дня включала и вопросы экономического сотрудничества Туниса и Германии. Основу этого сотрудничества формируют в первую очередь МСП. Отразилось ли это, с Вашей точки зрения, на Программе?**

Визит федерального канцлера Ангелы Меркель стал для нашей страны крупным событием. Три выпускника Программы, владельцы тунисских компаний, участвовали в работе экономического форума вместе с Меркель и восприняли ее визит как большую часть (см. также статью на стр. 4).

Тунисские предприятия, представители которых участвовали в Программе, смогли наладить взаимовыгодные партнерские отношения с немецкими компаниями. Для немецких компаний это означает надежность и безопасность. Вместе с тем это свидетельствует и о компетентности тунисских руководителей. Визит Меркель был очень важен тем, что послужил сигналом для немецких предприятий – сигналом надежности и безопасности их инвестиций и сигналом к налаживанию деловых отношений с тунисскими компаниями.

### **Что Вы ждете от развития Программы?**

Мы надеемся, что Программа будет продолжать хорошо развиваться с учетом потребностей наших компаний. Например, было бы целесо-



**Тунис**

**Площадь:** 163.610 кв. км

**Население:** 11,2 миллионов (2016)

**Сырье:** молочная продукция, говядина, миндаль, финики, сахарная свекла, цитрусовые, помидоры, зерно, маслины; соль, цинк, свинец, железная руда, фосфаты, нефть

**ВВП:** 41,7 долл. США (2017)

**ВВП на душу населения:** 3.674,9 долл. США (2017)

**Состав ВВП:** горнодобывающая промышленность 24,2%; торговля/ предприятия общественного питания/ гостиницы 14,1%; транспорт/логистика/ коммуникация 12,2%; сельское/лесное/рыбное хозяйство 9,5%; строительство 4,6%; другое 35,3% (2014)

**Важнейшие торговые партнеры:** Франция, Италия, Китай, Германия

**Импорт из Германии:** электротехника, автомобили и комплектующие, оборудование, текстиль

**Экспорт в Германию:** электротехника, текстиль, обувь, нефть

**Источник:** gtai

образно курировать наших управленцев в течение более длительного времени и оказывать специальную поддержку в установлении партнерских отношений с немецкими предприятиями.

**Г-н Беджа, большое спасибо за интервью! ■**



Госсекретарь BMWi Уве Бекмайер (в центре)  
на Экономическом форуме в Тунисе



В организации «круглого стола» по  
случаю визита Ангелы Меркель в Тунис  
участвовала Внешнеторговая палата

## Ваш партнер в Тунисе

# Внешнеторговая палата Германии



Последние шесть лет стали временем глубоких демократических преобразований в Тунисе. Глубоких, но далеко не простых! Теперь, после изменений в политической жизни, наступил черед экономических перемен. Тунис связан с Европой тесными узами торгово-экономического сотрудничества. Германия при этом – один из важнейших партнеров. Немецкое правительство активно поддерживает Тунис на пути реформ, в т.ч. путем поддержки МСП. Внешнеторговая палата Германии оказывает консультации для немецких и тунисских предприятий, а также предоставляет информацию для желающих найти работу.

**Тунис.** Тунис – единственная страна «арабской весны», выигравшая от революционных перемен и успешно идущая путем демократических преобразований. Теперь, после выборов парламента и президента, стране требуется раскрепостить и динамизировать экономику. Хорошим импульсом для североафриканской страны с населением 11 млн человек может стать активное участие немецких и других зарубежных инвесторов. Польша налицо. Географическая близость к Европе упрощает логистику и позволяет оперативно реагировать на потребности европейских

рынков. Тунис обладает хорошей инфраструктурой и большим потенциалом высококвалифицированных специалистов. Со времен Карфагена эта страна открывает врата в Африку.

Торгово-экономические взаимоотношения Германии и Туниса имеют многолетние традиции. Число немецких предприятий в Тунисе уже достигло 250. На них, по информа-

ции Агентства поддержки иностранных инвестиций (АПИИ),

занято порядка 55 000 человек. Даже в разгар политических потрясений 2011 года повода к тому, чтобы пре-



Deutsch-Tunisische  
Industrie- und Handelskammer  
أجنبية: التونسيّة الالمانيّة الصناعيّة والتجاريّة  
Chambre Tuniso-Allemande  
de l'Industrie et du Commerce

кращать свою деятельность, для немецких предприятий не было. Даже напротив. По сведениям АПИИ, за период 2011-15 гг. в Тунисе стартировали 54 новых немецких проекта. Из ранее начатых 81 были расширены.

Реализовать предпринимательские планы в Тунисе помогают конкурентоспособные цены. Тунисский рынок привлекает немецкие компании высоким потенциалом сбыта и кооперации по многим направлениям деятельности, в особенности для МСП. В течение многих лет действует Соглашение о свободной торговле с Германией в отношении продукции для промышленных предприятий. 1-го апреля 2017 года в силу вступил новый закон об инвестициях. Вместе с другими нормативно-правовыми документами он упрощает инвестиции и способствует либерализации в различных секторах экономики. И это открывает новые перспективы.

Страна и весь регион столкнулись с серьезными вызовами. Соответственно, роль информации из первых рук для всех заинтересованных сторон все более возрастает. Эту задачу хорошо понимают в Тунисско-Германской Внешнеторговой палате (ВТП). Свою информацию палата получает непосредственно на местах, активно и ежедневно работая с предприятиями в стране.

## С ориентацией на практику и на клиентов

Тунисско-Германская ВТП – часть глобальной сети внешнеторговых палат Германии, действующих в 130 городах в 90 странах. Уже 38 лет она является надежным, гибким партнером местных предприятий. ВТП

помогает компаниям, государственным ведомствам и организациям – оказывая современные услуги и реализуя инновационные проекты. Следующие торгово-экономические отношения между Германией и Тунисом немыслимы без ВТП. В организации занято 37 сотрудников, в столице страны – городе Тунисе – работают два офиса.

«Мыслить глобально, действовать локально» – таков девиз и принцип работы ВТП. Палата всегда учитывает местную и региональную специфику своих клиентов, ведь лишь при этом она может работать эффективно, прозрачно, ориентируясь на реальные потребности на местах. Отдел DEinternational поддерживает практическую деятельность компаний в Германии и Тунисе. Функции DEinternational точно ориентированы на потребности тунисского рынка: ключевыми направлениями служат промышленность, энергетика, экология, сфера услуг, пищевая промышленность, логистика и туризм. В этих областях сотрудники ВТП оказывают консалтинговые услуги – с ориентацией на практику и на клиентов.

Тунисско-Германской ВТП поддерживает торгово-экономические отношения не только консалтингом. В 2015 году в рамках Программы BMWi по подготовке управленческих кадров она помогла тунисским участникам найти немецких партнеров и установить с ними успешные экономические отношения.

Для стартапов ВТП предлагает бесплатное членство в течение первых шести месяцев: тем самым молодые предприниматели могут практически ознакомиться с набором услуг и сетью партнеров организации.

В издаваемом палатой экономическом журнале «impact» публикуется информация о текущих проектах, аналитические исследования, рассматриваются возможности и новые тенденции в торговле между двумя странами. Журнал, выходящий четыре раза в год, снабжает заинтересованные предприятия, ведущие государственные и общественные организации в Германии и Тунисе новейшей информацией.

### Набор услуг ВТП для компаний

Тунисско-Германская ВТП предлагает спектр услуг с учетом потребностей немецких и тунисских

предприятий – от помощи в установлении первых контактов до расширения совместного бизнеса. ВТП консультирует инвесторов и оказывает поддержку компаниям, выходящим на рынок Туниса. Кроме того, ВТП предлагает различные услуги в области подбора персонала, участия в выставках и других мероприятиях. В их числе:

- Представительство интересов компаний-членов палаты в политических и экономических кругах
- Организация отраслевых мероприятий и нетворкинга
- Поиск деловых партнеров
- Подготовка деловой информации
- Поддержка по административным и таможенным вопросам
- Консультирование по созданию предприятий
- Организация информационных мероприятий и семинаров в Тунисе
- Представительство немецких выставочных организаций, организация экспозиций и поездок делегаций
- Поиск сотрудников, профессиональное обучение и повышение квалификации

### Тунисско-Германская ВТП и тунисский рынок труда

Для тунисского рынка труда характерен избыток выпускников вузов. Вместе с тем не хватает квалифицированных специалистов со средним техническим образованием. Кроме того, отсутствуют структуры профориентации и помощи по трудоустройству. ВТП восполняет этот пробел. Палата консультирует и поддерживает работодателей и желающих найти работу. Выпускникам вузов она помогает дополнить теоретические знания практическими навыками.

Вместе с GIZ ВТП создала первый в Тунисе центр профориентации и переобучения (CORP). Работа центра направлена на то, чтобы гармонизировать ситуацию на рынке труда – обеспечить соответствие квалификаций будущих сотрудников потребностям компаний. Центр консультирует желающих найти работу и проводит для них специальные занятия. Центр предлагает курсы повышения квалификации и служит биржей контактов с потенциальными работодателями. С молодыми выпускниками вузов работают консультанты CORP, получившие образование по международным, в т.ч. немецким стандартам и имеющие опыт работы на тунисском рынке.

CORP также помогает компаниям найти подходящих специалистов:

- занимается профессиональной подготовкой специалистов
- ведет поиск и проводит отбор кандидатов
- организует биржи контактов, в которых участвуют представители предприятий и желающие найти работу.

Программа «Entreprise Formatrice – fit für die Zukunft» Тунисско-Германской ВТП и Фонда Конрада Аденауэра позволяет тунисской молодежи получить профессиональное образование по немецкой дуальной системе. Учащиеся приобретают не только профессиональные знания, но и социальные компетенции, коммуникационные навыки, столь важные на рабочем месте. Программа ориентирована на потребности рынка труда и действует представителей частного сектора. Это служит гарантией пользы для обеих сторон. Сегодня в программе участвуют 15 автомобильных компаний и 160 учащихся. ■

### Контактные реквизиты:

Тунисско-Германская ВТП –  
АНК Тунис  
Rue Lac Leman, Imm Le Dôme  
1053 Les Berges du Lac  
Тунис

E-Mail: [info@ahktunis.org](mailto:info@ahktunis.org)  
Сайт: [tunisien.ahn.de](http://tunisien.ahn.de)  
Тел.: +216-71-965 280  
Факс: +216-70-014 179



Dr Мартин Хенкельманн  
Директор  
E-Mail: [m.henkelmann@ahktunis.org](mailto:m.henkelmann@ahktunis.org)

Фирас Ларби  
Руководитель DEinternational  
E-Mail: [f.larbi@ahktunis.org](mailto:f.larbi@ahktunis.org)

## Семинар Follow-up в Москве



## Как поддержать импульс

Стажировка в Германии – это лишь начало. Если полученные там позитивные импульсы не поддерживать практической помощью, то они могут со временем затухать. 23-24 марта 2017 г. на семинаре Follow-up российские менеджеры, проходившие стажировку в Германии в 2016 г., узнали к каким организациям обращаться за помощью касательно деловых контактов с немецкими партнерами и что такие организации предлагают.

**Москва.** Стажировка дала важный импульс для дальнейшей работы, особенно в области кооперации с немецким бизнесом. Это мнение разделяют все российские управленцы, собравшиеся через год после пребывания в Германии на постпрограммный семинар Follow-up в российской столице.

Практическую помощь в налаживании контактов между Россией и Германией, обмене мнениями и идеями оказывают многие организации. Это торгово-промышленные палаты, выставки, отраслевые союзы. У российских менеджеров была возможность познакомиться с работой некоторых из них в Германии во время стажировки и воспользоваться их услугами. Из презентации Артема Бондаренко участники семинара узнали о его опыте общения с ТПП Дюссельдорфа и представительством ТПП РФ в Германии, в которых ему были предоставлены бесплатные консультации по изменению сайта компании для целевой немецкой аудитории. Ссылка на его сайт была размещена на online торговой площадке для металлообрабатывающей индустрии представительства ТПП РФ в Германии. Конечно, рекомендации экспертов ТПП – не гарантия успеха, но они дают понятный план действий для тех, кто реально заинтересован в продвижении своих товаров и услуг на немецкий рынок.

Проблема продвижения услуг небольшой российской компанией, неизвестной на немецком рынке, реально существует. Она была поставлена одной из участниц семинара в самом его начале и стала сквозной для всего пленарного заседания. Свой ответ на проблему попытались дать представители разных немецких организаций, работающих в России и оказывающих практическую помощь в налаживании и поддержании контактов. Вероятно, самой лучшей рекомендацией стал совет представительницы GTAИ Любови Марковой зарегистрировать филиал своей компании в Германии. Вся процедура займет одну-две недели и будет стоить 240-270 евро. Опыт показывает, что небольшим IT-компаниям, архитектурным бюро и другим подобным компаниям гораздо легче получать заказы через свои филиалы.

В пленарном заседании, помимо GTAИ, приняли участие представители других организаций, которые могут помочь бывшим стажерам довести до конца начатые в Германии проекты и начать новые. Российско-Германская Внешнеторговая палата – мощная организация, которая предоставляет своим членам весь комплекс услуг для организации внешнеэкономического сотрудничества. Участников семинара заинтересовала работа отраслевых комите-

тов палаты, прежде всего в области энергоэффективности, о которых они узнали из яркого выступления Себастьяна Кифера.

Коммерческий директор Мессе Франкфурт Рус Наталья Гомер рассказала участникам семинара, что у них есть возможность побывать на выставках Мессе Франкфурт не только в Германии, но и в России: эта авторитетная немецкая выставочная компания совместно с российскими партнерами проводит крупные выставки в Москве и в российских регионах. Гузель Шайхуллина, директор контактного бюро Тюрингия Интернационал, также считает очень полезным участие в таких совместных выставках, на которые она активно привлекает предпринимателей из своей земли. Сергей Щедрин, председатель совета директоров кондитерско-булочного комбината «Черемушки», один из первых стажеров Президентской программы (см. также статью в первом выпуске Журнала), рассказал о своем многолетнем опыте использования выставок как инструмента поиска новых идей, оборудования и партнеров. Для него одним из важнейших аргументов в пользу участия в выставке является возможность одновременно встретиться с разными специалистами – инженерами, технологами, финансистами, которые сразу могут предоставить все необходимые для принятия решения данные.

Участники семинара получили максимально полную информацию о структурах поддержки российско-немецких экономических контактов в России. Остается надеяться, что тот импульс, который они получили во время стажировки, будет реализован в успешных проектах. ■



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 Российской Федерации



Участники семинара Follow-up в Москве



## 2-й День германской экономики в Кыргызстане

# В центре внимания – сельское хозяйство и энергетика



Германия и Кыргызстан поддерживают отношения уже 25 лет. В экономическом плане Германия по-прежнему является важным партнером Кыргызстана. Сотрудничество с Германией открывает центрально-азиатской стране многообразные возможности, в особенности в сельскохозяйственном секторе и в энергетике. В центре внимания участников 2-го Дня германской экономики были вопросы деловых контактов и двустороннего сотрудничества.

**Бишкек.** Партнеры из Германии востребованы в Кыргызстане. Это подтвердил 2-й День германской экономики, состоявшийся 15 марта 2017 года в Бишкеке. Количество заинтересованных участников из обеих стран превысило 230 человек. В немецкую делегацию вошли видные представители государственного аппарата, министерств, отраслевых ассоциаций, известных компаний и муниципалитетов. Руководил делегацией Ханс-Йоахим Фухтель, государственный секретарь Федерального министерства экономического сотрудничества и развития. Идеальные условия для обсуждения возможностей взаимодействия и ускорения экономического развития обеспечил экономический форум, приоритетными направлениями которого стали сельское хозяйство, пищевая промышленность и возобновляемые источники энергии. Названные отрасли имеют большое значение как для Германии, так и для Кыргызстана. Центральноазиат-

ская республика заинтересована в привлечении инвесторов. Для этого созданы соответствующие таможенные привилегии, отменены въездные визы. Результат – деловая активность немецких компаний. В частности, представитель фирмы Schmid из города Фрайденштадт рассказал о строительстве современного высокотехнологичного завода по производству фотовольтаических модулей. Завод в Бишкеке рассчитан на производство 120 000 солнечных батарей в год, в стоимостном выражении это составляет 20 млн. долларов США.

Большой интерес к Дню германской экономики проявили и выпускники Программы. Двое из них выступили с докладами в дискуссионных группах «Производство продуктов питания и сельское хозяйство» и «Энергетика и инновации». В частности, Мырзабек Орумбаев, владелец предприятия пищевой промышленности «Тойбосс», рас-

сказал об увиденном в Германии. Практическим результатом от поездки стало приобретение немецкого производственного оборудования (см. выпуск 9).

В рамках экономического форума немецкая делегация посетила ряд кыргызских организаций пищевой промышленности и профессионального образования, поддерживающих партнерские отношения с Германией в технической и финансовых областях. Одной из таких организаций является Кондитерский дом «Куликовский». Компания имеет филиалы в Бишкеке и Алматы и планирует выход на рынки Узбекистана и Китая. К этому предприятие пришло не сразу. Создатель компании Олег Куликовский начинал с небольших экспериментов в домашних условиях, положивших начало линейке кондитерских изделий. А сегодня эти изделия выпускаются уже на трех производственных линиях и в различных вкусовых вариантах – традиционном, европейском и восточном. Для основателя фирмы большое значение имеют не только тщательный контроль качества и современное оборудование, но и система профессиональной подготовки сотрудников. Для этого он направляет своих сотрудников учиться во Францию и Германию. Программа подготовки управленческих кадров – часть этой системы: Наталья Чайкина, руководитель отдела производства, прошла стажировку в Германии в марте 2017 года. Ее мотивация и цель – оптимизация производственных процессов. Но в Бишкек Чайкина вернулась не только с проектами договоров о покупке оборудования для шоковой заморозки, тестомешалок и печей, но и с идеей о взаимовыгодном партнерстве по сбыту – с немецкой хлебопекарной компанией.

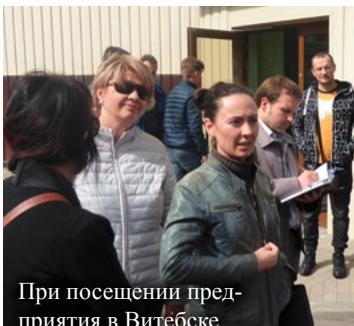
2-й День германской экономики в Кыргызстане продемонстрировал целый ряд удачных примеров экономического сотрудничества обеих стран. Именно такому сотрудничеству и способствует Программа подготовки управленческих кадров. ■



Кондитерские изделия из Кыргызстана



Выпускники Программы с фокусом на возобновляемые источники энергии



При посещении предприятия в Витебске

## Follow-up в Минске

# Энергоэффективность и «зеленая энергия»: Куда идешь, Беларусь?



Энергетика и энергоносители стали главными вопросами нашего времени. После Парижского соглашения по климату 2016 г. и признания большинством стран необходимости бережного использования имеющихся ресурсов вопрос экологически чистых энергоносителей и эффективных мер по энергосбережению вновь стал актуальным. На своем уровне им занимались и 50 выпускников Программы из Беларуси, Молдовы и Украины в ходе семинара Follow-up, который прошел в начале лета 2017 года в Минске.

**Минск.** «Куда делось лето?» Необычайно холодная погода убедительно показала участникам Программы, собравшимся в начале июня в белорусской столице для подведения итогов стажировки, что климат меняется. Чтобы противодействовать этим изменениям, нужно начинать с малого, будь то повышение энергоэффективности производства у себя на предприятии или освоение альтернативных источников энергии в собственной стране. Но у восточных соседей Евросоюза успехи в этой области пока весьма скромны. Интерес населения к «зеленой» энергии невелик, говорят участники Программы, проходившие в 2016 году стажировку, посвященную этой теме, которая финансировалась из бюджета Экспортной инициативы BMWi. «Сначала нужно удовлетворить базовые потребности, только после этого широкие массы могут заинтересоваться «глазурью на торте», каковой на данный момент для Беларуси являются альтернативные источники энергии», – говорит Павел Фунтиков, отвечающий за реализацию программы развития ООН (UNDP) в Беларуси. Это становится

особенно заметно при выдаче кредитов. К тому же государство, стремясь увеличить производство электроэнергии в стране, строит атомную электростанцию в Островце, так что не позднее 2019 года в Беларуси образуется избыток электроэнергии. Нетрудно спрогнозировать, как это повлияет на цены и на стремление осваивать альтернативные источники энергии. Поэтому участники, за время стажировки проникнувшиеся экологической «миссией», пока направляют свои усилия на то, чтобы привлечь внимание государства, предпринимателей и потребителей к преимуществам «зеленой» энергетики, а также активно работают над формированием экологического сознания у граждан страны. «Только в Германии я поняла, насколько важна социальная активность при переходе к «зеленой» энергетике, – признается Ирина Селезнева из Украины. – Теперь я хочу и буду работать в этом направлении».

Однако выпускники не собираются отказываться от своих проектов. Определенную надежду вселяет намерение белорусского правительства оказывать поддержку проектам

по освоению новых источников энергии. Данная тема постепенно проникает в сознание общественности, ее постоянно поднимают неправительственные организации, например, белорусская Ассоциация возобновляемой энергетики. Руководитель представительства немецкой экономики в Беларуси Владимир Августинский рассказал выпускникам, что и его организация работает над развитием этой отрасли. Во время поездок немецких предпринимателей по стране в центре внимания находятся вопросы энергоэффективности и «зеленой» энергии. Он призвал участников семинара к сотрудничеству. Оптимистично прозвучали также сообщения о конкретных успехах выпускников Программы. Так, Владимир Гарбуз рассказал о том, что у ветропарка, который эксплуатируется с 2015 года, появились еще шесть ветрогенераторов, каждый мощностью в 1,65 мегаватт, и новая электрическая подстанция. Его стартап-компания «Зилант» с 2014 года специализируется на проектировании и строительстве ветровых и солнечных электростанций. В Германии Гарбуз нашел партнеров для своих проектов: wind-turbine GmbH из города Гельнхаузен поставила в Беларусь четыре ветрогенератора Vestas, а Siemens и компания Reinhhausen Power Composites GmbH из Регенсбурга оборудуют электроподстанцию по последнему слову техники. Объем поставок в денежном выражении выражается семизначной суммой.

## Энергоэффективность – фактор экономии

Совсем по-другому ситуация выглядит в сфере энергоэффективности. Поставлена задача к 2020 году снизить энергоемкость ВВП не меньше, чем на 60 процентов (по сравнению с уровнем 2005 г.), и в период 2016 – 2020 гг. сократить потребление первичных энергоресурсов, как минимум, на 5,2 млн т условного топлива. Обязательный энергоаудит и установленные законом нормы, ограничивающие энергопотребление предприятий, вынуждают именно крупные компании с расходом энергоносителей более 1.500 т в год разрабатывать и осуществлять меры по экономному расходу энергии. Соответственно велик был интерес участников семинара к опыту, накопленному Германией в этой области. Перед участниками и гостями семинара выступил инженер-экономист Штефан Пукаллус из Йены. Он с 2001 года консультирует предприятия по вопросам холодильного оборудования, энергосбереже-

ния, интеграции систем и процессов, а также связанных с ними информационных технологий. Докладчик подробно остановился на том, какая роль при создании промышленного интернета (Industrie 4.0) в Германии отводится энергоэффективности. Хотя низкие цены на электричество в Восточной Европе и не оставляют много места для подобных планов, тем не менее, особенно в области производства тепла и холода даже небольшие технические новшества, не требующие крупных финансовых вложений, дают ощутимый прирост эффективности. «Экономия в 20-30 процентов достигается благодаря минимальным инвестициям, способным изменить поведение пользователей», – утверждает эксперт. К впечатляющим результатам приводит, например, дополнительная герметизация систем подачи сжатого воздуха. «Несколько изменений в гидравлике широко распространенных в Восточной Европе одноканальных систем отопления – и становится возможной раздельная подача тепла в помещения, которая делает жилье более комфортным. Оптимизация работы контрольно-измерительных приборов в сочетании

с автоматизацией гидравлических систем в установках кондиционирования воздуха представляет собой классический случай реализации принципа экономного расходования энергии на промышленных и коммерческих объектах. Так называемая интеграция секторов, иными словами, консолидация рынка электроэнергии и рынка теплоснабжения станет магистральным направлением в энергетике ближайшего будущего. «Конечно, общие условия в Беларуси не такие благоприятные, как в Германии, – говорит Пукаллус. – Тем не менее, инновационные и смелые предпринимательские концепции по повышению энергоэффективности и рефинансирования их из прибыли от основной деятельности востребованы уже сейчас».

### Практика энергоэффективности в Витебске

Визит в Витебск и посещение компании «Спецсистемы» дало участникам семинара возможность увидеть, как небольшая инновационная фирма успешно разрабатывает и внедряет на предприятиях страны сложные изме-

рительные системы для мониторинга энергопотребления. Директор Елена Григорьева, выпускница Программы 2012 года, выполнила все, что наметила пять лет тому назад. Ее предприятие является еще и официальным дилером компании Bopp & Reuther Messtechnik GmbH из города Шпайер. Занимаясь системным решением проблем для своих клиентов, она использует измерительные приборы и оборудование немецкого предприятия. Как это происходит на деле, гости увидели на витебской фармацевтической фабрике «Рубикон». Установленные там измерительные системы уже вполне вписываются в понятие Индустрия 4.0. Если вдруг падает давление или возникает какая-то другая проблема в подаче пара, система автоматически посыпает СМС дежурному инженеру-энергетику. Поездка в Витебск, заключительным аккордом которой стала экскурсия по следам знаменитого земляка – художника Марка Шагала, со всей очевидностью показала: реализованная на практике и максимально автоматизированная энергоэффективность не «дар волхвов», а плод активной и целенаправленной работы. ■

## Компетенции, которые нужны всегда



Центральное место на семинаре занимали вопросы HR и бизнес-планирования

**Каир.** Участники двух египетских групп, а также двух международных специализированных групп «Энергоэффективность в промышленности» и «Утилизация отходов» были рады новой встрече в Каире. Здесь, в столице Египта в конце мая 2017 года состоялся семинар Follow-up для анализа и обсуждения итогов Программы. Выпускники не только поделились опытом решения новых задач на своих предприятиях и развития контактов с немецким бизнесом, но и рассмотрели вопросы управления персоналом и бизнес-планирования. Отправной точкой послужил семинар, на котором Кристиан Кодреану из ТПП Мюнхен – Верхняя Бавария ярко, на практических примерах осветил апробированные стратегии развития МСП (см. также выпуск 5).

На следующий день, в продолжение изучения методов управления, освоенных во время Программы, участники встречи углубились в анализ этих компетенций. Чтобы систематизировать полученные знания, им было предложено ответить на три вопроса. Каковы факторы успеха и как использовать их в работе на предприятиях? С какими препятствиями и проблемами участники столкнулись за последние месяцы? Каковы следующие шаги?

В групповой работе под руководством Франциски Вегерих из образовательного центра AHP International участники быстро определили, от чего зависит успех в управлении персоналом: от четкого и грамотного руководства, при котором руководители становятся примером для подчиненных, от системы охраны труда и от повышения самомотивации сотрудников путем вовлечения их в процесс принятия решений. А вызовами, по мнению выпускников Программы, являются недостаточный профессионализм сотрудников, проблемы финансирования мероприятий по повышению квалификации на самом предприятии и в сторонних

организациях, а также текущая инфляция и неблагоприятное развитие курса египетского фунта к евро. Вместе с тем египетские управленцы наметили и пути решения этих проблем, например, через оптимизацию бизнес-структур и непрерывное повышение квалификации сотрудников, активно участвующих в определении тематики учебных программ и в их финансировании. Оказалось, что даже инфляция не всегда отрицательно сказывается на развитии деловых отношений: некоторым участникам Программы удалось наладить кооперацию с немецкими партнерами. Теперь они экспортят продукцию в Германию.

Участники положительно отозвались о формате групповой работы по развитию управленческих компетенций: взаимный обмен опытом и информацией дал плодотворные результаты. Именно благодаря этим результатам участники планируют продолжить начатое при участии Ассоциации выпускников. ■



**Иран: пилотная фаза Программы успешно завершена**

## Когда работа идет слаженно



В течение одного года Программа подготовки иранских управленцев перешла из пилотной в рабочую фазу. Поэтому первый семинар Follow-up в Тегеране был целиком посвящен анализу эффективности: участники Программы обсудили итоги стажировки в Германии, опыт контактов с немецкими компаниями, а также изменения на своих предприятиях.



**Тегеран.** Для развития сотрудничества с немецкими предприятиями существуют хорошие возможности, прежде всего, в сфере производственной кооперации. К такому выводу в апреле 2017 года пришли 22 выпускника Программы, принявшие участие в семинаре Follow-up, который состоялся в Тегеране. Они проанализировали содержание и результаты стажировки в Германии, обменялись информацией о текущем состоянии кооперационных проектов, а для того, чтобы получить конкретное представление о том, что им дала стажировка, они воспользовались приглашением посетить три предприятия выпускников Программы. Свои двери открыли фабрика по производству пластмассовой упаковки для косметических товаров ParsHermas, расположенная недалеко от иранской столицы, директором которой работает Нахид Хашеми, а непосредственно в Тегеране – завод PlastikKag, производящий под руководством Насимы Парса стройматериалы, пленку, шланги и гибкие трубы из поливинилхlorида (ПВХ), и компания Gooya Innovative Biotech, которую создал Бардия Фарзамфар, она занимается поставками для нужд биофармацевтики различных видов питательной среды для клеточных культур, а также материалов, используемых при искусственном

оплодотворении. Эти поездки на предприятия вызвали большой интерес. Во время оживленного обсуждения увиденного часто приводились аргументы на основе приобретенных в Германии знаний, попутно у выпускников появлялись конкретные идеи относительно возможной кооперации. Например, участница Программы Тахери Анараки заинтересовалась продукцией завода PlastikKag: она может пригодиться при поливе плантаций фисташковых деревьев.

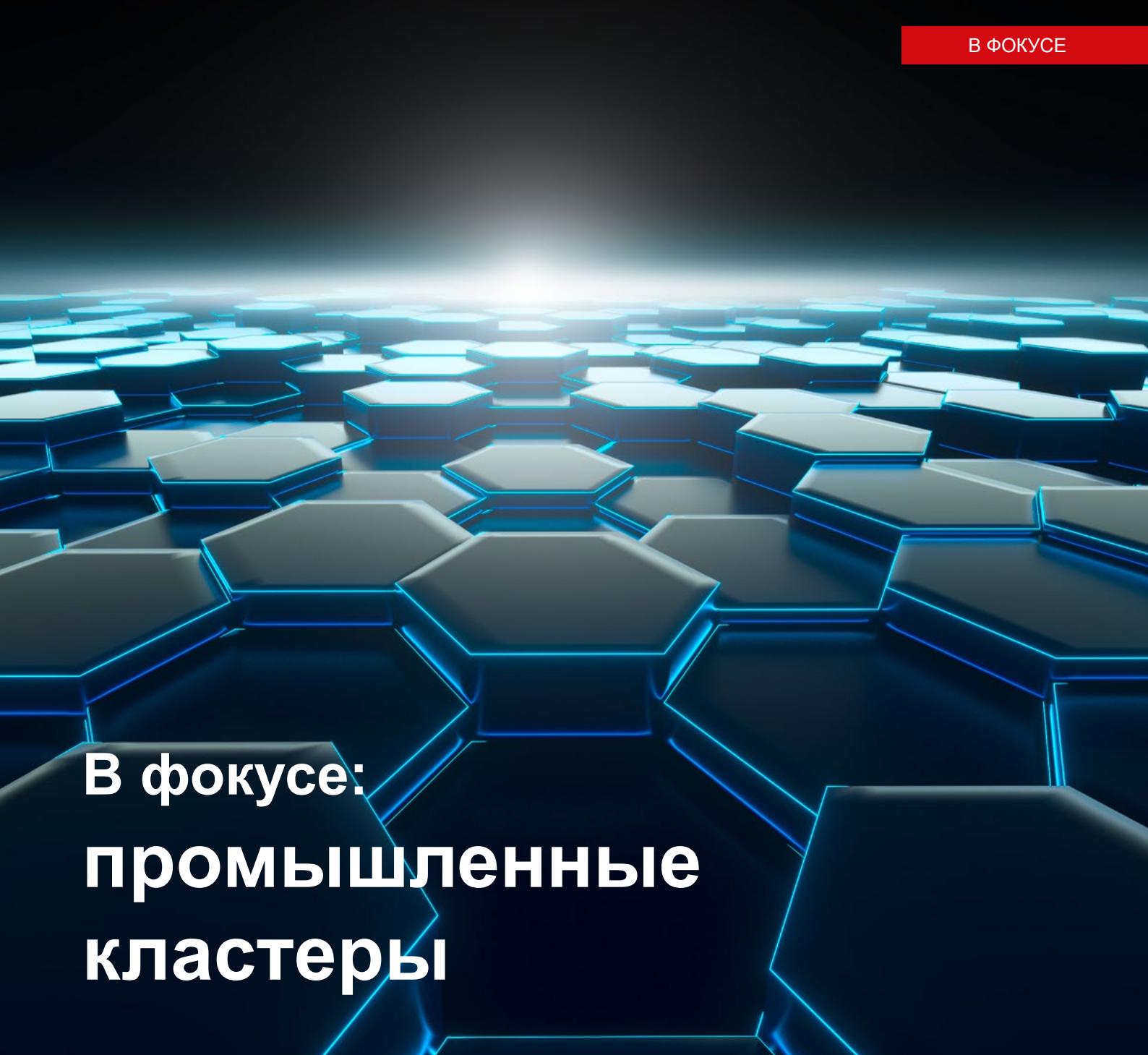
Примечательно, что Программа началась совсем недавно: в июне 2016 года в Тегеране был организован семинар-практикум, по итогам которого была сформирована проектная команда, состоящая из сотрудников ISIPO (Iran Small Industries and Industrial Parks Organisation) и общества GIZ. Тогда же были согласованы первые шаги и распределены обязанности. У иранского партнера в лице ISIPO хорошо налажены связи с представителями МСП, он превосходно провел информационную кампанию во всех иранских провинциях – и в ноябре 2016 года первые 24 менеджера успешно завершили стажировку в Германии. С тех пор было сделано немало: вернувшись в Иран, выпускники Программы приняли участие в ряде встреч с дру-

гими руководителями МСП страны и поделились с ними впечатлениями от участия в Программе, основное место занимал рассказ о посещениях компаний. Выпускники неизменно подчеркивали, что Программа позволяет получить ценные знания и навыки, участие в ней очень полезно для выхода компаний на зарубежные рынки.

Например, семейное предприятие Фахимы Тахери продает фисташки не только внутри страны, но и поставляет их на азиатские рынки. Тахери подала заявку на участие в Программе, считая, что это поможет ей выйти на рынок Германии. Во время стажировки она приобрела необходимые знания, завязала контакты, ей помогли правильно подготовиться к обязательной сертификации продукции. До конца текущего года продукция будет сертифицирована, и участница сможет экспорттировать фисташки в Германию. А компания Хамидреза Сафари собирается расширить ареал своих зарубежных поставок и ввозить в страны ЕС текстильное волокно из полизэфира. В Германии он не только пополнил знания и закрепил управленческие навыки, но и нашел нового бизнес-партнера (см. статью на стр. 51).

Итоги подвела и германо-иранская команда совместного проекта: была дана высокая оценка взаимодействию во время пилотной фазы, состоялся обмен мнениями о накопленном опыте, участники рассказали друг другу о первых историях успеха. Чувствовалось стремление присутствующих сделать все для продолжения сотрудничества, уже давшего первые плоды. Шансы на то, что проект будет пролонгирован, весьма велики, поскольку интерес к Программе в Иране растет. Так, осенью 2017 года в Германию отправятся уже две группы менеджеров, участники одной из них пройдут стажировку по теме «Возобновляемые источники энергии».

Секрет успеха Программы одновременно и незамысловат, и не очень прост: доверие, интенсивное общение и слаженно работающая команда. «Готовность и способность слушать и слышать друг друга, стремление понять и в нужный момент протянуть руку помощи плюс чувство юмора – вот ключ к результативному сотрудничеству, которое способно преодолевать границы и часовые пояса», – в один голос говорят члены германо-иранской команды. ■



# В фокусе: промышленные кластеры

Что общего у промышленного кластера с пчелиным роем? Однаково не только название («cluster» означает в английском «рой (пчел)»), здесь явно прослеживаются и другие схожие черты. Одна из них – пространственная близость. Другая – эффективное разделение труда между действующими лицами, а в конце всех ожидает награда – совместно добытый «мед». Обе системы представляют собой живой суперорганизм, являющийся гораздо большим, чем сумма всех его частей.

Что же такое кластер? И зачем объединяться с потенциальными конкурентами? То, что на первый взгляд кажется странным, выглядит впоследствии вполне убедительно: производители извлекают существенную выгоду, используя общую инфраструктуру,

имея одних поставщиков и в идеальном случае располагаясь вблизи от научных учреждений, специализирующихся в их отраслях. В то время как предприятия получают, таким образом, доступ к потенциальным клиентам, НИИ, в свою очередь, также выигрывают, приобретая возможность реализовывать новые разработки на практике и продавать их напрямую. В конечном счете, налицо весомое повышение конкурентоспособности участников кластера при значительной экономии ресурсов.

Региональные сетевые структуры, объединяющие производителей, поставщиков, вузы и предприятия в сфере услуг, в настоящее время существуют в различных регионах и охватывают разные отрасли. Германия и многие страны-партнеры Программы осознают

пользу кластеров и высоко оценивают их роль в экономическом развитии – особенно для малого и среднего бизнеса. Свидетельство тому – бесчисленное количество мероприятий по стимулированию и содействию развитию кластеров, осуществляемых по инициативе государства. Однако успех кластера в решающей мере зависит от его участников. Во время стажировки в Германии управленцы из разных государств признают на собственном опыте, как можно наполнить жизнью такую систему, основываясь на принципе взаимной выгоды. Ведь по окончании Программы именно они привезут полученные знания на родину и смогут помочь в создании эффективных «суперорганизмов».



# Кластер как шанс для региона и предприятий



Институт прикладной оптики и точного машиностроения им. Фраунгофера – партнер по исследованиям инновационного кластера «Зеленая фотоника» в Йене

© Fraunhofer IOF

В Германии создание кластеров в экономике стоит на повестке дня уже 20 лет. Федеральное правительство способствует их развитию, используя широкий набор инструментов. Важным преимуществом для участников кластеров являются контакты с другими предприятиями и потенциальными партнерами по кооперации. Для стран-партнеров по Программе BMWi принцип кластеризации тоже приобретает все большее значение.

**Берлин.** Впервые кластеры стали темой дискуссий о внедрении инноваций в экономику страны еще в середине 1990-х годов. Очевидный успех кластеров ознаменовал отход от принципа «всем сестрам по серьгам». Ставка теперь делается на то, чтобы по соседству друг от друга создать условия для работы производителей товаров и услуг, научных и образовательных учреждений, вовлеченных в близкие по технологиям цепочки создания добавленной стоимости. Становление кооперации облегчается, а рост предприятий

идет быстрее благодаря тому, что в условиях географической близости каждый участник получает свою выгоду. Предприятия получают доступ к потенциальным клиентам и поставщикам, специалистам и партнерам для проведения исследований. Для научных организаций открываются новые возможности коммерциализации результатов научного поиска. Поскольку рост компаний и занятость населения увеличивают налоговые поступления и, следовательно, доходы бюджета, кластеры становятся фактором, вызывающим

положительные изменения в экономике региона. Поэтому с ними связывают надежды на то, что за счет начального финансирования в позволительных для бюджета масштабах можно будет получить значительный эффект.

Германия входила в число стран, которые первыми стали внедрять кластеры. В середине 1990-х годов были запущены первые программы на федеральном и региональном уровнях. Среди них следует выделить проведение конкурса для выявления лучших кластеров, который стал флагманом стратегии федерального правительства в сфере поддержки высоких технологий. В каждом из трех туров этого состязания определяется до пяти победителей, каждый из которых может получить до 40 млн евро и тем самым войти в элитную группу на международном уровне. Поддержка оказывается и процессу профессионализации управления кластерами, например,

через программу go-cluster, в которой объединены самые эффективные инновационные кластеры из всех регионов Германии.

Важное значение имеют интернет-порталы, содержащие информацию, интересную и полезную для всех кластеров. Примером такой платформы может служить портал «Clusterplattform Deutschland» ([www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de)). Участие в программах поддержки инноваций дает кластерам возможность реализовать многие проекты, требующие кооперации. К таким программам относится Центральная программа поддержки инноваций в МСБ (ZIM), в рамках которой средства выделяются не только отдельным предприятиям, но и кооперационным проектам, горизонтально организованным структурам, объединяющим предприятия и научно-исследовательские центры.

**«Особенно велика польза инновационных кластеров для малых и средних предприятий и стартапов, которые получают здесь возможность плотно сотрудничать с крупными компаниями и научными организациями».**

Парламентский секретарь Дирк Визе на открытии заседания go-cluster в 2017 году

Можно сказать, что в Германии создана разветвленная сеть кластерной инфраструктуры. На уже упомянутом портале «Clusterplattform Deutschland» зарегистрирован 471 кластер. Позиции кластеров, созданных в Германии, весьма сильны и по международным меркам, например, два из них – Hamburg Aviation и microTEC Südwest – были отмечены наградой Европейской инициативы элитных кластеров (European Cluster Excellence Initiative – ECEI). Исследования показывают, что подавляющее большинство предприятий признают пользу кластерной модели. Согласно исследованию, проведенному ТПП, в земле Баден-Вюртемберг в 2015 году примерно треть опрошенных предприятий участвовали, как минимум, в одном кластере. Более 80 процентов считали такое участие (очень) полезным. В качестве обоснования чаще всего называлась возможность установления контактов с другими предприятиями и потенциальными партнерами

по кооперации. Кроме того, по мнению опрошенных, большую пользу приносит доступ к информации о технологических новинках, новые возможности презентации предприятия и более легкий выход на новые рынки.

Хотя в некоторых странах-партнерах Программы – Индия, Мексика, Украина – уже существуют вполне конкурентоспособные по международным критериям инициативы, в целом кластеры и нужная им инфраструктура, как правило, находятся в зачаточном состоянии. При сравнении уже имеющегося опыта обнаруживаются как некоторые параллели, так и весьма любопытные отличия.

В Германии, как и в странах-партнерах, отбор перспективных кластеров, заслуживающих поддержки, представляет собой нелегкую задачу. Часто ставка делается на быстро-растущие отрасли, которые у всех на слуху, но которым в регионе не на что опереться, или на традиционные секторы, утратившие динамику развития и потенциал для инноваций. Решающий фактор для успеха кластера – умение, во-первых, консолидировать критическую массу предприятий, научных и других организаций и сформировать цепочки создания добавленной стоимости, действительно нацеленные на будущее, во-вторых, создать атмосферу, благоприятствующую объединению усилий участников кластера.

Трудности начального периода в некоторых странах вызваны тем, что мал опыт сотрудничества между наукой, производством и органами госуправления, поэтому начинать приходится с установления отношений доверия и взаимопонимания – прежде всего, при распределении ролей в проектах кооперации. С другой стороны, опыт стран-партнеров заставляет разработчиков стимулирующих мер в Германии по-иному взглянуть на некоторые аспекты становления кластеров. Если в Германии во главу угла принято ставить вопросы технологии, то в некоторых странах-партнерах Программы практикуется более широкий подход. В успешно работающих кластерах,



**«Кластеры – это движущая сила инноваций. Новые и подчас непривычные формы кооперации между различными отраслями и технологиями создают условия для инновационных прорывов, которые часто размывают границы между дисциплинами и технологиями. Кластеры стали важным фактором конкурентоспособности нашей экономики и нашей страны в целом».**

Федеральный министр экономики Бригитта Циприс по случаю Недели кластеров

например, в украинском Lviv IT, на первый план выходят целенаправленный поиск клиентов, маркетинг, повышение квалификации специалистов. Возможно, это объясняется и различиями в финансировании. Из-за небольшого объема государственной поддержки в этих странах гораздо большее значение приобретают взносы членов кластера и платные услуги.

Опыт показывает, что модель кластеров через 20 лет после ее «изобретения» все еще обладает значительным потенциалом. Сказанное верно и для Германии, и для стран-партнеров Программы, и для их взаимодействия. Но опыт говорит и о другом: кластер – это не палочка-выручалочка, данная модель работает только при соблюдении определенных условий, наличие которых следует заблаговременно проверить. Для того, чтобы задействовать потенциал кластера в полном объеме, нужно добиться четкой координации действий по широкому спектру вопросов: участники, отрасли, сферы деятельности, инструменты, ресурсы. Все более важную роль играет и будет играть нацеленность на сотрудничество между кластерами. С одной стороны, это вовлечение региональных кластеров в международную кооперацию, открывающую для немецких предприятий новые возможности, с другой – стратегии межкластерного взаимодействия, которые позволят использовать потенциал инноваций и развития, существующий на стыках между кластерами. ■

Бьорн Фоглер, эксперт по проекту «Консультативная правительственная группа» по поручению Федерального министерства экономики и энергетики Германии

## Уровень кластерного развития в странах-партнерах Программы

Источник: Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016–2017

Уровень кластерного развития, опрос мнений менеджеров

Оценка по шкале 0–7 (0=отсутствуют; 7=широко распространены)

Мировой рейтинг (из 138)

Примеры кластеров



Германия

0

5,4

7

4

Инновационный  
кластер оптических  
инноваций в Йене  
(JOIN)



Молдова



138

Научно-техноло-  
гический кластер  
«Academica»



Беларусь



к.А.

Республиканский  
научно-практический  
кластер биотехно-  
логий



Мексика



35

Кластер высоких  
технологий и элек-  
троники в Гвадала-  
харе



Тунис



106

Тунисский мехатрон-  
ный кластер



Грузия

0

3

7

122

Технологический  
парк Тбилиси



Чили



94

Кластер добывающей  
промышленности  
Antofagasta



Египет

0

4,3

7

32

Технологический  
парк «Maadi»



**Потенциал кластера для налаживания трансграничной кооперации**



## Кластеры: катализаторы подъема региональной экономики



За последние годы в Германии была создана разветвленная сеть кластеров. Кластеры имеют узкую специализацию, чутко реагируют на инновации. Поэтому они, как магниты, притягивают к себе новые предпринимательские структуры и вносят свой вклад в подъем региональной экономики. Не случайно кластеры часто попадают в фокус внимания потенциальных зарубежных инвесторов, когда те выбирают объект для новых инвестиций.

**Берлин.** Кластеры – это настоящие биотопы инноваций. Помимо предприятий, важную роль во взаимодействии участников играют вузы и НИИ. Таким образом, создание кластеров и условий для их эффективной работы остается весьма актуальной темой. В конце апреля 2017 года под эгидой Федерального министерства экономики и энергетики (BMWi) и Федерального министерства образования и науки (BMBF) впервые была проведена «Неделя германских кластеров». «Именно тесная кооперация с вузами и НИИ сделала кластеры в Германии такими успешными, – заявила министр образования и науки Германии Йоханна Ванка на открытии Недели.

– В других странах кластерам как драйверам инноваций уделяется все большее внимание. Поэтому, делая ставку на высокие технологии, Федеральное правительство наряду с дальнейшей профessionализацией и вовлечением среднего бизнеса активно поддерживает создание кластеров с участием зарубежных компаний».

Кластеры были в 2017 году также темой многих информационных мероприятий Ганноверской промышленной ярмарки. По всей стране состоялось более 150 семинаров, выставок, дней открытых дверей, симпозиумов и выставочных презентаций.

### Характеристика кластеров

Каковы же признаки кластеров? Обсуждая ответ на этот вопрос, ученые дают самые разные определения. Каждое из них выделяет свои особенности и существенные признаки кластера. По мнению Майкла Портера, высказанному им еще в 1998 году, данный термин в большинстве случаев означает группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний: производителей, поставщиков услуг, а также университетских подразделений и научно-исследовательских центров, работающих в одной и той же сфере и взаимодополняющих друг друга. Основная причина успеха кластеров кроется в сосредоточении ресурсов и доступа к ним, идентификации ресурсного потенциала, наличии в нем квалифицированного научно-исследовательского персонала и соответствующей инфраструктуры, предложении специализированных услуг.

В идеальном случае пользу участникам кластера приносит поток нужной им информации, использование знаний других участников, эффект

синергии, а также более высокая эффективность инвестиций и рост производительности. Квалификация участвующих в экономическом процессе партнеров позитивно влияет на взаимодействие и развитие компаний, что ведет к укреплению их позиций в конкурентной борьбе.

На практике для идентификации кластеров используются различные подходы. Используя более широкое определение центров экономического развития, Мартин Розенфельд говорит, например, о существовании «ведущих отраслей региональной экономики», «горизонтальных связей между предприятиями», «инновационных сфер компетенции» и оперирует такими показателями, как, например, расходы на НИОКР, количество патентных заявок и т.д. Однако не каждая инициатива, называвшая себя кластером, действительно базируется на кластерных структурах и реально существующем индустриальном базисе. Поэтому правильнее делать различие между кластером и структурами, организованными по сетевому принципу.

### Политика создания кластеров: центральное звено стимулирования инноваций

В последние 20 лет внимание к созданию кластеров и выработке соответствующих принципов взаимодействия постоянно росло. Инициативы в этой сфере и меры государственной поддержки кластеров разрабатывались и принимались как на федеральном, так и на региональном уровне. В 2017 году были опубликованы выводы экспертов, сделанные по результатам исследования, которое проводилось по поручению группы «Исследования и инновации» (EFI). Согласно им, в Германии в 2015 – 2016 гг. финансовую поддержку получали более 430 кластеров. Средства выделялись в рамках общеевропейских, федеральных и региональных программ.

Программа BMWi «go-cluster» представляет собой важную меру в сфере кластерной политики. Идея программы – сделать общим достоянием опыт самых успешных инновационных кластеров и управляющих ими компаний в Германии. По состоянию на 2017 год из всех регионов Германии в программу «go-cluster» были включены 92 инновационных кластера, признанных передовыми в сфере инноваций. В них работают более 15 000 фирм, в том числе почти 10 000 предприятий МСБ и около

2 000 крупных компаний. Эти кластеры вносят значительный вклад в экономику Германии.

### Конкурс демонстрирует успехи кластеров

Примеры успешной интеграции различных структур, вовлеченных в цепочку инноваций и приращения стоимости, были обнародованы при подведении итогов конкурса лучших кластеров, который был организован BMBF в рамках программы «go-cluster». В качестве одного из таких примеров был назван кластер Individualisierte ImmunIntervention (Ci3), созданный в регионе Рейн-Майн и работающий в сфере фармацевтики, новых методов терапии и диагностики. Здесь в 2012 – 2017 гг. в создание исследовательской инфраструктуры было вложено более 1,3 млрд евро частных и государственных средств. Одним из направлений работы предприятия, входящих в кластер, является разработка новых методов индивидуальной антираковой терапии.

За последние пять лет более 170 научно-исследовательских проектов из кластера «it's OWL – Intelligente Technische Systeme Ostwestfalen Lippe» были коммерциализованы, их промышленным освоением сейчас занимаются, в том числе, малые и средние предприятия. Здесь сотрудничество 174 организаций (предприятий, вузов и научно-исследовательских центров) должно привести к инновационному прорыву от макетроники к интеллектуальным техническим системам.

Примером инноваций в сфере потребительских товаров служит входящее в «go-cluster» предприятие foodRegio e.V. из Любека. Для того, чтобы обеспечить приток квалифицированных кадров foodRegio провел кампанию Foodstarter. На портале «Вакансии для людей, которые готовы трудиться в сфере питания» foodRegio в 2017 году собрала более 460 предложений работы в регионе. С помощью средств, выделенных на проект CrossFoodPac

программой «go-cluster», компании foodRegio удалось наладить межотраслевую кооперацию с кластерами из Испании и Швеции. Это сотрудничество положительно отразилось на инновационности предприятий региона. Для упаковочной и пищевой индустрии проект CrossFoodPac играет роль первопроходца в разработке надежных инновационных «упаковок будущего».

### Кластер как средство интернационализации предприятий

Бренд кластера удобно использовать и для вывода предприятий на зарубежные рынки. В консолидации ресурсов и координации взаимодополняющей деятельности особенно нуждаются МСП. Опыт показывает, что такой подход особенно важен в «новых» федеральных землях Германии,

где доля экспорта в общем объеме продаж у большинства предприятий остается сравнительно скромной: по Восточной Германии она в среднем составляла немногим более 35 процентов, а в западных

федеральных землях – 49 процентов (по данным на 2015 год). Важно, чтобы именно малый и средний бизнес из Восточной Германии активнее вовлекался во внешнюю торговлю.

Хотя трансграничная деятельность под эгидой кластеров не является универсальным инструментом интернационализации МСП, она помогает прежде всего малым предприятиям справиться со многими проблемами, возникающими при освоении новых рынков из-за отсутствия широких контактов и горизонтальных связей.

Поездки делегаций и/или прием групп зарубежных специалистов, а также подготовка трансграничных научно-исследовательских и инженерных проектов эффективно способствуют налаживанию таких связей. Семинары, посвященные специфике той или иной страны, выступления экспертов по внешней торговле на общекластерных мероприятиях, а также поездки делегаций кластера в

Контактные данные программы «go-cluster», по которым Вы можете получить информацию, проконсультироваться и воспользоваться сервисами программы:  
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH | Steinplatz 1 | 10623 Берлин | Тел.: +49 30 310078-387  
E-Mail: [info@go-cluster.de](mailto:info@go-cluster.de) | [www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de)

## Конкретный пример из Тюрингии: OptoNet

Для успешной интернационализации кластера очень важно, чтобы каждый из его участников видел ту пользу, которую эта работа ему приносит. Большинство опрошенных представителей малых и средних фирм-членов кластера Photoniknetzwerk OptoNet e.V. в Тюрингии главную пользу видят в совместной разработке новых продуктов как в сотрудничестве с иностранными партнерами, так и с региональными – для зарубежных рынков. Ожидания связаны также с тем, что их предприятия, специализирующиеся на фотонике, получат международную известность – наряду с признанием их компетентности в регионе Йена. Надежды такого рода, не в последнюю очередь, объясняются высокой международной репутацией таких предприятий из этого региона, как JENOPTIK и ZEISS.

Среди рисков, связанных с интернационализацией, опрошенные руководители называли возможную утечку технологий, ноу-хау и специалистов к западным конкурентам. В момент проведения опроса большинство из них говорили, что для внешнеэкономической деятельности их компаний эффект от участия в кластере едва заметен. Здесь надо

страны, представляющие собой интересные рынки, помогают восполнить недостаток зарубежного опыта.

### Ключ к успеху: менеджмент кластера

Решающим условием для успешной работы кластера в целом и его интернационализации в частности является качественное управление кластером, основанное на высокой квалификации управляющих, глубоком знании ими специфики отрасли, управленческой компетентности, а также на зарубежном опыте. Для того, чтобы разумно и рационально использовать управленческие ресурсы, которыми располагает кластер, нужна продуманная и конкретная стратегия. Помимо этого, существуют минимальные требования, соблюдение которых позволяет сделать управление кластером эффективным, например, количество входящих в него компаний. Кроме этого, чтобы зарубежные партнеры проявили надлежащий интерес, предприятия кластера должны предлагать привлекательные продукты и услуги. Хотя значение географической близости компаний-участников, в частности, исследовательских структур, не всеми экспертами высоко оценивается, следует признать, что этот фактор имеет значение для участия в мероприятиях, проводимых в рамках кластера.



упомянуть, что эти предприятия уже тогда были сравнительно хорошо представлены на зарубежных рынках: доля экспорта в продукции Thüringer Photonikindustrie в 2015 году составляла целых 66 процентов. Все опрошенные высказались за усиление работы по дальнейшей интернационализации кластера.

Будучи одним из бенефициаров первого тура программы BMBF по интернационализации кластеров OptoNet часть полученных средств потратит на оплату работы штатного специалиста по международной кооперации. Уже состоялись поездки в США, Канаду, Японию

и Республику Корея и встречи с компаниями, входящими в кластеры-партнеры по кооперации. Проводятся также тематические мероприятия для более глубокого изучения специфики стран-партнеров, включая кросскультурные тренинги. Создана целевая рабочая группа по специфике работы с азиатскими странами. В ее составе, в том числе, эксперты по интернационализации, обладающие глубокими знаниями особенностей экономики азиатских стран, законодательства об интеллектуальной собственности, возможностей финансирования транснациональных проектов и т.д.

### Меры поддержки, способствующие интернационализации кластеров

Государство все активнее поддерживает интернационализацию кластеров. В декабре 2015 года в Берлине были названы имена одиннадцати лучших участников программы «Интернационализация лучших кластеров, перспективных проектов и сообществ». Тем самым BMBF оказывает поддержку трансграничной кооперации с упором на привлечение МСБ к участию в исследовательских проектах от момента выработки концепции и завершая их реализацией. Цель отбора – повысить инновационность и конкурентоспособность всех участников. Каждый из «победителей» может получить грант до четырех миллионов евро. За начальной фазой выработки концепции проекта продолжительностью не более двух лет следует фаза реализации (от одного года до трех лет). Для отобранных участников в начале 2017 года официально начался второй тур (фаза концептуальной подготовки проекта), через год будет дан старт третьему тур.

С целью создания условий для интернационализации экономики на Востоке Германии агентство Germany Trade & Invest (GTAI) активно рекламирует кластеры и другие существующие в этом регионе формы

взаимодействия субъектов экономики по сетевому принципу. Помимо публикации стандартных сведений проводятся презентации таких структур для потенциальных инвесторов за рубежом и на биржах кооперации. Так, в конце августа 2016 года делегация представителей кластера OptoNet, работающего в федеральной земле Тюрингия, агентства развития Тюрингии и GTAI побывали в Токио и Хамамацу (Япония) с целью расширить и укрепить существующие контакты и завязать новые. Подобные поездки и презентации были организованы ранее для кластеров BioEconomy, Silicon Saxony и Cleantech Initiative Ostdeutschland. Эта программа продолжается в текущем году. ■



Гюнтер Майер – сотрудник агентства GTAI, в течение многих лет работал корреспондентом агентства за рубежом (США, Западная Европа и Юго-Восточная Азия) и освещал вопросы экономики. С 2015 года работает в отделе Investor Support Services, GTAI, Берлин.



Элизабет Гут – менеджер отдела по работе в новых федеральных землях агентства GTAИ; в берлинской Высшей школе экономики и права защитила дипломную работу магистра на тему «Возможное влияние интернационализации кластеров, в частности, в Восточной Германии».

# Иран: модель кластерного развития для МСП



**Тегеран.** Территориальная концентрация преимущественно малых и средних промышленных предприятий (МСП), которые дополняют и поддерживают друг друга, совместно раскрывая возможности и решая проблемы в отрасли, – такое определение экономического кластера дает Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). Экономический рост стран в решающей степени зависит от деятельности МСП. В промышленном секторе Ирана доля МСП составляет 94 процента. Тем не менее, их вклад в экономику страны не превышает 20 процентов. В одном из исследований, призванных выявить причины экономического отставания иранских МСП, названы факторы, препятствующие росту. По результатам этого исследования, модели для устранения препятствий должны удовлетворять по меньшей мере двум условиям. Во-первых, модель должна охватывать широкий спектр предприятий. Во-вторых, она должна быть реализуемой – в свете ограничений кадровых и финансовых ресурсов со стороны государственного сектора.

Модель кластерного развития МСП в Иране существует уже десять лет. За это время она получила достаточную известность и находит применение в различных отраслях промышленности. Для повышения привлекательности кластерной модели в промышленном секторе Организация поддержки

малого бизнеса Ирана ISIPO опирается на опыт международных организаций экономического развития, таких как ЮНИДО. Для формирования кластеров в Иране требуются следующие основные шаги:

- 1 Аналитическое исследование с целью выявления необходимости создания и приоритизации экономических кластеров в стране
- 2 Технико-экономическое обоснование проекта кластерного развития
- 3 Обучение и подбор агентов кластерного развития (АКР)
- 4 Укрепление доверия и сплоченности участников проекта при помощи АКР
- 5 Разработка плана действий
- 6 Реализация плана действий
- 7 Текущий контроль и анализ результатов
- 8 Передача координирующих функций АКР центральной сетевой структуре, например, для самостоятельного управления кластера представителями входящих в него организаций

Экономическое развитие Ирана ослабили законодательные акты времен Четвертого и Пятого пятилетних



Тегеран

планов и в еще большей степени «экономика сопротивления», целью которой было обеспечение автономного существования страны и отделение от мирового рынка в условиях международного экономического эмбарго. На данный момент политические рамки деятельности МСП еще уточняются и дорабатываются, но первые шаги уже сделаны – в том числе в контексте утвержденного в марте 2017 года парламентом Шестого пятилетнего плана. Но как показывает реальность, синергетический эффект кластерного развития уже стал двигателем роста иранской экономики.

По данным ISIPO в стране уже образовались 389 экономических кластеров в различных отраслях. Число кластеров продолжает увеличиваться. Одним из пунктов основной программы ISIPO является участие в реализации 119 проектов кластерного развития. Положительные результаты этой деятельности налицо: с момента внедрения модели кластерного развития уровень занятости вырос на 38 процентов, выручка предприятий увеличилась на 113 процентов, а экспорт – на 98, существенно расширилась и укрепилась база знаний и опыта. ■



Ахмад Джавандари с 2008 года работает в отделе рыночного развития и международных отношений ISIPO, в настоящее время на должности менеджера.



Хамид Азимохаммадлу – консультант ISIPO, разработавший регламент развития бизнес-кластеров (BCD). Обучает тематике BCD и контролирует исследования моделей BCD в Иране.

# Укреплять инновационный потенциал среднего бизнеса через партнерства



Цифровая революция неизгладимо меняет облик всех промышленных отраслей. Вместе с тем она заставляет предприятия постоянно совершенствовать свои продукты, бизнес-модели и процессы производства. Новые технологии, цифровой бизнес и новые требования к квалификации сотрудников – факторы, от которых в значительной степени зависит конкурентоспособность компаний. Трудно не растеряться в потоке информации перед лицом «подрывных инноваций» и цифровых преобразований. Немало предприятий, которым не хватает ресурсов и навыков разработки системы управления инновациями – системы, служащей основой дифференциации и обеспечения конкретных преимуществ, от которых зависит жизнеспособность компаний. Помочь в этом могут партнерство и кооперация.

В течение лет на требования к управлению инновациями влияют различные тенденции. С одной стороны, новые продукты становятся все более наукоемкими и технологичными. Новое рождается на стыке нескольких технологий. С другой стороны, сокращается глубина производства: предприятия фокусируются на коренных направлениях деятельности и отдают всю «периферию» на аутсорсинг. При этом неизбежны потери ноу-хай, опыта и знаний, необходимых для создания реально нового. Кроме того, новые технологии и более доступные пути доставки продукции ведут к географическому расширению рынков. Вместе с преимуществами за счет новых рынков сбыта возникают и различные сложности. Новые конкуренты из развивающихся стран, например, Китая и Бразилии, проникают на существующие рынки и теснят былых лидеров

– благодаря новым технологиям. Промышленные компании, занимавшие ведущие позиции в отрасли, чувствуют неуверенность под натиском инноваций, ведь и они должны все больше создавать новое, а для этого им порой не хватает собственных знаний. Чтобы реализовать «подрывные инновации», компании вынуждены обращаться за помощью на стороне. Помочь уверенно принять брошенный вызов могут союзы и объединения, возникающие вне существующих цепочек создания стоимости. Именно такие партнерства обладают особым большим потенциалом для подлинных инноваций.

Взаимодействие компаний-партнеров для решения проблем, лежащих на стыке науки и техники, представляется логичным и разумным, но на практике нередко становится проблематичным. Более половины

партнерств не дают желаемого эффекта. Частой причиной неудач является неспособность предприятий адекватно настроиться на сотрудничество с другими организациями. И поэтому с точки зрения компаний необходима эффективная форма сотрудничества, которая позволяет успешно взаимодействовать с другими. При определенных обстоятельствах наиболее подходящей платформой становится кластер.

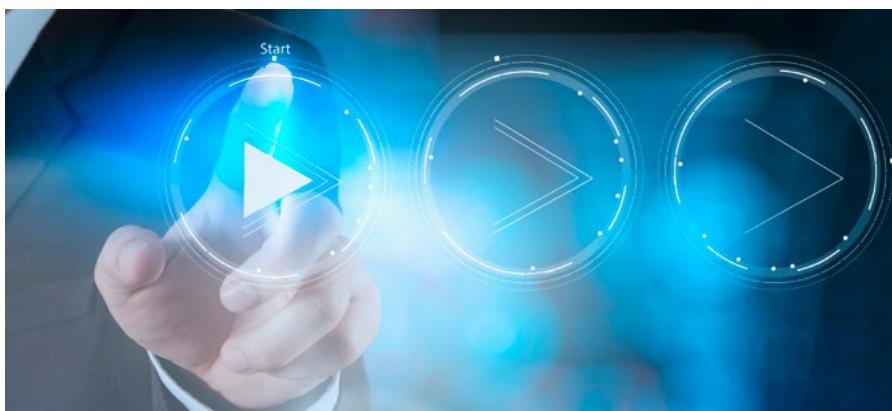
**1** Успех кластера зависит от эффективного, профессионального менеджмента. В том числе это означает способность управления создавать среду, содействующую появлению инноваций (проекты и совместные научно-прикладные разработки) и обмену информацией.

**2** Для эффективного управления кластером важную роль играет общее видение. Реализация этого видения и позволяет создавать совместную добавленную стоимость, выраженную в создании инновационного продукта.

**3** Другим важным фактором успеха в долгосрочной перспективе служит интеграция достаточно большого числа компаний и партнерских организаций из области образования, научных исследований и разработок, что делает возможным долгосрочный успех и гарантирует вовлечение достаточного количества ресурсов и компетенций – вклада отдельных участников в общие начинания, а также создает возможность для активного обмена опытом.

**4** Активное участие партнеров – предпосылка для профессионального обмена знаниями на уровне проектных и рабочих групп. Соответственно, компании должны быть готовы со всей ответственностью вступить на путь долгосрочного сотрудничества.

**5** Взаимное доверие – еще одна решающая предпосылка для налаживания, углубления и максимально эффективной координации партнерских отношений. В кластерах, носящих неформальный, «сетевой» характер, то есть обходящихся без контрактно закрепленных отношений, доверие особенно необходимо. Это доверие – ничто иное, как готовность пер-



вым прийти на выручку другому без всяких гарантий, что такой шаг окупит себя последующей встречной поддержкой.

**6** В конечном итоге, инициатива по созданию кластера может увенчаться успехом только в том случае, если в долгосрочной перспективе кластер создает совместную ценность - инновационный продукт, который является большим достижением, чем индивидуальный результат (продукт) отдельного участника кластера. Эта совместная польза должна быть конкретной и зримой для всех и может влияться в межпроизводственные кластер-специализированные совместные активы.

Перечисленные факторы показывают, что успех создаваемого кластера в значительной степени зависит от активного управления кластером и тесного сотрудничества участников.

Управление кластером решает целый ряд задач. Готовых решений не существует, есть лишь общие принципы, на которые следует ориентироваться в управлении. Управляющий кластером – не пассивный координатор, но активный партнер, к которому в первую очередь обращаются другие участники, рассчитывая на поддержку при решении проблем. Самое важное – это создать атмосферу доверия и помочь наладить коммуникацию между партнерами. В этом и заключается важнейшая роль управляющего в плане укрепления сетевых связей и сплоченности участников кластера. Вместе с тем управление кластером минимизирует риски, предотвращая, например, риск оппортунистического поведения. К другим важным задачам управления кластером в этой связи относятся разработка стратегического видения, укрепление положительного имиджа, обеспечение доступа к финансовым ресурсам. Кроме того, особое значение имеют внешний маркетинг кластера и установление отношений с коллегами – управляющими другими кластерами разных организаций и отраслей. Это позволяет расширять сеть потенциальных партнеров и не допускать попадания в тупиковые ситуации, «навечно блокирующие» существующих партнеров.

Целенаправленное формирование стабильных кластерных организаций создает общие материальные активы, от которых получают пользу



все компании. Эффективная организация кластера позволяет интегрировать его актеров, инициировать проекты и своевременно выявлять новые тенденции в отрасли. Если кластерной инициативе мешает отсутствие регионального консенсуса или же слабость сетевых структур, то результатом становится нехватка ресурсов, которая может привести к распаду кластера.

Для создания устойчивых структур необходимо активно вовлекать всех участников кластера в процесс его становления и задействовать участников для выработки общего понимания целей сотрудничества. Обладая экономической и юридической самостоятельностью, коммерческие компании стремятся достичь соответствующих финансовых показателей. В этом им помогает сотрудничество с партнерами по кластеру. Кластер, с точки зрения компаний, должен приносить пользу, то есть помогать успеху и росту компании. В то же время обмен информацией в кластере позволяет своевременно выявлять опасности, что укрепляет конкурентоспособность

### Промышленные кластеры

Благодаря целевым мерам поддержки, национальным конкурсам и мероприятиям местных организаций экономического развития термин «кластер» уже вошел в общественное сознание. Тем не менее, понимание его расплывчено и многообразно. К кластеру относят все – от территориальной агломерации предприятий до организованных корпоративных сетевых структур. Политика поддержки кластеров призвана помочь компаниям, в первую очередь представителям среднего бизнеса, получить конкурентные преимущества в глобальной конкурентной борьбе путем формирования кластеров, то есть местных интегрированных систем создания дополнительной стоимости – систем, объединяющих различные предприятия и организации. В кластерах взаимодействуют коммерческие организации, государственные учреждения, научно-исследовательские институты.

компаний. В свою очередь, научные и научно-исследовательские институты, участвуя в кластере, расширяют и пополняют базу знаний. Среди таких участников не только вузы и университеты, но и различные государственные и частные научно-исследовательские учреждения, которые благодаря кластеру получают возможность сблизиться с реальной практикой и испытать результаты своих разработок. Спонсоры и инициаторы, способствующие становлению кластеров, чаще всего руководствуются собственными политico-экономическими целями, которые они коммуницируют путем финансовой и организационной поддержки кластеров. Инициаторами кластеров могут быть не только политические структуры, но и торгово-промышленные палаты, ассоциации и объединения, агентства экономического развития, бизнес-парки и бизнес-инкубаторы.

Ввиду многочисленных и разносторонних требований, предъявляемых к кластеру, и различных целей его отдельных актеров, профессиональное управление кластером приобретает особое значение для всех – политических, коммерческих, научных структур. Именно от него зависит успех кластера и, тем самым, раскрытие потенциала инноваций. Предприятиям недостаточно лишь понять преимущества сотрудничества внутри кластера. Необходимо, чтобы они активно продвигали изменения в корпоративной культуре, от которой зависит успех инновационной деятельности каждого предприятия. ■



Dr Александр Боде – учредитель и директор консалтинговой компании Conabo GmbH, г. Бикенбах. Он – сертифицированный бизнес-коуч, специализирующийся на цифровых преобразованиях и новых формах кооперации предприятий. Темой его диссертации были распределенные цепочки создания добавленной стоимости компаний, активно работающих на международных рынках. Благодаря своей практике он обладает большим опытом проектной работы в области стратегического бизнес-консалтинга в Германии, на Ближнем Востоке и в странах Азии. Кроме того, Боде работает в области развития цифрового бизнеса и поддерживает руководителей организаций в управлении изменениями. Более подробную информацию можно найти на сайте [www.conabo.de](http://www.conabo.de)

## Кооперация между NEW и Высшей школой Нижнего Рейна

# NEW-Blauhaus

В марте 2017 года в рамках Программы группы руководителей мексиканских компаний в составе 21 участника посетила «Синий дом» в Менхенгладбахе. В центре внимания находились энергоэффективность в строительстве и управление кластерами в Германии. Мексиканские предприниматели узнали, как сотрудничество компании NEW и Высшей школы региона Нижний Рейн в рамках совместного проекта Blauhaus идет на пользу обеим сторонам.

NEW-Blauhaus – это совместный проект предприятия энерго- и водоснабжения NEW AG и Высшей школы региона Нижний Рейн (Hochschule Niederrhein). Ультрасовременное пятиэтажное здание на территории вузовского кампуса появилось в результате тесного сотрудничества партнеров. Сейчас этот корпус находится в их совместном пользовании. На пяти этажах и примерно 4.000 кв. м размещены Центр обслуживания клиентов компании NEW, центр малого предпринимательства, исследовательская лаборатория энергетики, библиотека вуза и многое другое. Для Менхенгладбаха – это яркий пример удачного симбиоза науки и производства.

Название Blauhaus («Синий дом») здание получило за впечатляющий фасад, состоящий из расположенных под углом друг к другу, иссиня-черных элементов фотовольтаики. Благодаря необычному внешнему виду

и современной «начинке» (инновационные технологии в сфере энергетики) здание стало символом нового века. Более 300 солнечных панелей покрывают всю потребность здания в энергии и ежегодно уменьшают выброс  $\text{CO}_2$  в атмосферу на 110 тонн. В подвальном помещении располагается оборудованная по последнему слову техники центральная диспетчерская, откуда дежурная бригада энергетиков обеспечивает бесперебойное энергоснабжение всего здания.

### Кто живет в «Синем доме»?

#### ► Центр обслуживания клиентов компании New

На первом этаже происходит прием посетителей: помимо суперсовременного центра обслуживания клиентов компании NEW здесь располагается отдел услуг, связанных с использованием энергии. Тут желающие могут получить инфор-

мацию по всему спектру деятельности компании NEW, например, о тарифах, условиях теплоснабжения и собственном производстве солнечного электричества.

#### ► «Кузница предпринимательских кадров Blauschmiede»

Семь офисов сдаются в аренду на два года предпринимателям, открывшим свое дело в области энергетики. Жюри отбирает самые интересные заявки от начинающих предпринимателей, которым Blauschmiede предоставит обширный набор преференций (льготная аренда, контакты с компаниями, входящими в группу NEW, прокат электромобилей).

#### ► NEW как спонсор кафедры

Уже много лет продолжается тесное сотрудничество компании NEW и Высшей школы. В рамках этого взаимодействия NEW в марте 2013 года стала учредителем и спонсором кафедры «Энергетический аудит». Кафедра проводит исследования и дает консультации по вопросам энергоэффективности и получения энергии из возобновляемых источников.

#### ► Лаборатория энергетики Innovatorium

Здесь встречаются наука и практика. Лаборатория Innovatorium создана как для студентов экономических специальностей, так и для старшеклассников школ и гимназий (на-



чиняя с десятого класса). Набор тем обширен: энергоменеджмент, энергоэффективность, возобновляемые источники энергии, составление сметы расходов, финансово-экономическое обоснование проекта.

#### ► Вузовская библиотека

Библиотека Высшей школы тоже живет в «Синем доме». Новые аудитории, дополнительные рабочие места и комфорт в помещениях (температура, свежий воздух, естественное освещение) значительно улучшили условия работы и учебы. Новая библиотечная система с использованием радиочастотной технологии (RFID) позволяет не сдавать при входе куртки и сумки, а возврат книг возможен в любое время суток.

#### ► KIS – Вузовский центр информационно-компьютерных технологий

Десять штатных сотрудников и несколько человек вспомогательного персонала из числа студентов сейчас обустраивают новый центр управления отдела информационных технологий Высшей школы в «Синем доме». Точкой притяжения стал сервисный центр на первом этаже здания, прямо напротив главного входа. Прозрачные двери на входе в фойе и окна во всю высоту фронтона создают открытую современную атмосферу и манят посетителей.

#### ► Научно-исследовательский институт NIERS

Институт региональных и структурных исследований региона Нижний Рейн (NIERS) является научным подразделением Высшей школы. Его главная задача – анализировать актуальные для региона темы. NIERS ведет междисциплинарные исследования макроэкономического характера, нацеленные на практическое использование и выработку политических решений. Наряду с работой по договорам с государственными учреждениями институт проводит анализ и мониторинг экономики региона Нижний Рейн.

#### ► Пилотный проект CarSharing

В рамках эксперимента компания NEW предоставляет в распоряжение своим работникам, преподавателям и сотрудникам вуза, а также студентам два электромобиля. Их можно забрать со стоянки перед «Синим домом» и взять напрокат на несколько часов или дней для служебных и частных поездок. Парковочные места оборудованы устройством для зарядки аккумуляторов. Цель – на-

копить опыт эксплуатации серийных автомобилей в естественных условиях, а также протестировать автоматизированную систему расчетов за прокат.

#### Современная техника с высокой надежностью

«Синий дом» был построен по стандартам энергопассивного дома и эксплуатируется без выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу. Годовая потребность в энергии, в том числе теплорегуляция в здании, а также расход электроэнергии на прочие нужды, целиком покрывается за счет превращения солнечной энергии в электрическую (фотовольтаику). Жизненный центр здания – это главный энергоблок. Его можно увидеть с улицы, если бросить взгляд через витринное окно, доходящее до уровня тротуара. Здание отапливается с помощью установки, главными элементами которой являются рассольно-водяной тепловой насос и аккумулятор льда. Тепловой насос забирает энергию, то есть тепло из

#### Факты и подробности

##### 10.150.000 евро

Стоимость строительства

##### 06.2014 – 10.2015

Сроки строительства

##### 20.000 м<sup>3</sup>

Реконструированная площадь

##### 4.000 м<sup>2</sup>

Полезная площадь

##### 230 модулей фотовольтаики

на крыше (368 м<sup>2</sup>)

##### 77 модулей фотовольтаики

на фасаде (360 м<sup>2</sup>)

##### 19,5 км

труб проложено в бетонных перекрытиях

##### 3.800 м

труб в льдохранилище

##### 192.800 kW/a

Потребность «Синего дома» в энергии

##### на 110 т

в год уменьшена эмиссия CO<sub>2</sub>

##### 60 kW

мощность теплового насоса

##### 15 kW

мощность ТЭЦ

льдохранилища на фазе образования кристаллов льда, когда молекулы воды теряют подвижность и высвобождают энергию. Полученная энергия идет на отопление здания. Тепло, излучаемое осветительными приборами, компьютерами и людьми, используется для того, чтобы растопить лед перед повторной заморозкой. Через систему труб общей длиной 19,5 км, проложенных в бетонных перекрытиях, тепло отводится из помещений и пропускается через льдохранилище. К системе можно подключить установку для когенерации тепла и электроэнергии, конденсатный водогрейный котел, а также топливные элементы.

#### Украшение кампуса

С точки зрения архитектуры и городского ландшафта «Синий дом» представляет собой настоящую жемчужину. Это здание, расположенное в непосредственной близости от столовой, стало новой точкой притяжения на территории вуза. Пространство перед ним и наружная лестница связывают кампус с городом и парковой зоной. Завораживающий скульптурный фасад состоит из стеклянных и переливающихся солнечных панелей, расположенных под разными углами в зависимости от стороны света и направления солнечных лучей. Высокая степень звукоизоляции и правильно выбранное соотношение между объемом и площадью поверхности оптимальны с точки зрения рационального расходования энергии. Остекленная входная зона переходит в уютное фойе с видом на парк. Отсюда посетители направляются в офисы компании NEW или в аудитории вуза. Четыре верхних этажа сгруппированы вокруг атриума, через который естественный свет попадает во все помещения внутри корпуса. Рядом с институтской библиотекой находится просторная терраса на плоской крыше. В интерьере преобладают гладкие поверхности, текстиль и дерево. Информационные доски и декоративные элементы выдержаны в корпоративном стиле. Они помогают посетителю сориентироваться и создают атмосферу гостеприимства. ■



Кристина Ахтмих – пресс-секретарь компании NEW AG, муниципального предприятия коммунальных услуг в регионе Нижнего Рейна. Инновационная, ориентированная на партнерские отношения компания занимается не только электро- и водоснабжением, но и общественным транспортом. NEW имеет 230 автобусов и, кроме того, эксплуатирует 11 крытых и открытых бассейнов.

# Государственно-частное партнерство в инфраструктуре промышленных кластеров



Эффективное стимулирование развития национальной промышленности, ее конкурентоспособности, является вызовом для любого государства и традиционно поддерживается субсидиями из различных государственных программ. Однако, данный подход имеет существенную уязвимость – он ограничен финансовыми возможностями бюджетной системы, ставя под угрозу достижение стратегических целей из-за конъюнктуры нефтяных цен или мирового финансового кризиса. Привлечением частных инвестиций государство может купить время, необходимое для поддержания требуемых темпов развития инфраструктуры без увязки с наполненностью собственных бюджетов. Однако, лишь с использованием механизма государственно-частного партнерства возможно одновременно гарантировать обеспечение государственных интересов и возвратность частных инвестиций в течение десятилетий.

Путь становления государственно-частного партнерства (ГЧП) на постсоветском пространстве был достаточно последователен, отражая эволюцию ожиданий государства от частных инвесторов, их роли в проектах, готовности брать на себя все более критические для проекта риски. Постепенное осознание государством различных уровней рисковости инфраструктурных проектов и множественности форм совместной работы с инвесторами привело к законодательному формированию разнотипных подходов к структурированию инвестиционных проектов и современным возможностям для государства и инвесторов.

В качестве примера взглянем, через призму времени принятия соответствующих актов, на развитие инвестиционного законодательства в Российской Федерации, понимая, что аналогичный путь прошли Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и другие страны: Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляющейся в форме капитальных вложений»; Федеральный закон от 21 июля 2005 г. N115-ФЗ «О концессионных соглашениях»; Федеральный закон от



13 июля 2015 г. N224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации...».

Эти законы иллюстрируют этапы последовательного осознания государством сложности обеспечения постоянного притока инвестиционных средств в инфраструктуру страны, а околодесятилетний разрыв между каждым из законов потребовался для принятия и адаптации органами государственного управления очередного формата работы с инвесторами, основанного на следующих гипотезах:

**этап 1:** инвесторы ожидают открытия правовых возможностей для инвестирования в создание капитaloемкой производственной инфраструктуры, которая будет находиться в частной собственности (большая часть рисков проекта передается инвестору);

**этап 2:** инвесторы ожидают возможностей для инвестирования в государственную инфраструктуру с целью ее создания или реконструкции, но собственность на нее остается у государства (риски проекта делятся с государством);



**этап 3:** инвесторы ожидают возможностей для инвестирования в государственную инфраструктуру с целью ее создания или реконструкции, с последующим переходом права собственности на нее частному инвестору.

Положительным моментом является то, что именно набор законов обеспечивает широкие возможности и разнообразие схем взаимодействия государства с частными инвесторами, различные способы передачи рисков проекта государству и обеспечение, а в случае необходимости – понуждение к выполнению государством своих обязательств.

Фактически, широко распространенная потребность (ожидания) инвесторов в выпуске государственных гарантий замещается вполне устойчивыми договорными гарантиями государства в рамках обозначенных выше иных федеральных законов, имеющих уже вполне устойчивую и положительную правоприменительную практику.

Кроме того, получение государственных гарантий на практике в отношении реальных инвестиционных проектов затруднено по следующим основным причинам: (1) со стороны государства выпуск гарантии затруднен из-за дополнительной нагрузки на расходную часть бюджета и недопустимости превышения существующего лимита; формальный отказ заменяется длительными формальными согласовательными процедурами, (2) со стороны инвестора – останавливает необходимость предоставления государству полного или частичного залогового обеспечения.

Возникшая у инвесторов по широкому спектру проектов необходимость в использовании иных подходов к разделению инвестиционных рисков с государством была удовлетворена посредством более широкого применения схем государственно-частного партнерства и развитием поддерживающего его законодательства.

Таким образом, определение государственно-частного партнерства приобрело следующее современное толкование: ГЧП – это юридически оформленная система взаимоотношений сторон-партнеров, направленная на совместную реализацию инвестиционных проектов, основанная на справедливом распределении необходимых организационных, финансовых, производственных и прочих рисков, и обеспечивающая сторонам приемлемый результат.

## О промышленных кластерах и инфраструктуре

Промышленный кластер – совокупность субъектов деятельности в сфере промышленности, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории одного или нескольких регионов страны.

Инфраструктура промышленного кластера – совокупность объектов технологической и промышленной инфраструктуры, учреждений образования и науки, обеспечивающих развитие промышленного кластера и реализацию программы развития промышленного кластера, – законодательно разбивается на две составляющих – образовательные организации высшего образования и объекты технологической инфраструктуры, последние из которых представляют наибольший интерес.

Определение технологической инфраструктуры достаточно обширное – комплекс специализированных зданий, строений и сооружений, в том числе индустриальный (промышленный) парк, технопарк, технологический инкубатор, инфраструктура для промышленного дизайна и прототипирования и иных объектов, необходимых участникам промышленного кластера для создания инновативной промышленной продукции.

При определении источников финансирования технологической инфраструктуры сразу выделяется «индустриальный (промышленный) парк, технопарк», поскольку именно и только для данной группы объектов предусмотрены отдельные средства в государственной программе «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Субсидии предоставляются «субъектам Российской Федерации на возмещение затрат бюджетов субъектов Российской Федерации на создание инфраструктуры индустриальных (промышленных) парков и технопарков».

Таким образом, государство, выделив для себя ключевую (наиболее капиталоемкую) инфраструктуру, заявляет о готовности финансировать ее создание. Следует особо отметить, что данная государственная программа является намерением, а не обязательством государства перед участниками промышленного кла-



стера, а значит, и сроки создания, и сама возможность появления критической инфраструктуры кластера становятся в зависимость от возможностей и приоритетов бюджетной системы.

В качестве источника финансирования оставшихся объектов инфраструктуры государством ожидаются индивидуальные или совместные инвестиции участников промышленного кластера, гораздо лучше поддающиеся прогнозированию и управлению, в отличие от государственных средств.

### ГЧП – есть ли альтернатива?

Современное бюджетное законодательство определяет целевое использование бюджетных инвестиций, их направленность на создание объектов государственной собственности, осуществление финансирования через традиционный механизм закупочной деятельности, не допускающий синхронизацию с планируемой инвестиционной деятельностью инвестора – участника промышленного кластера.

Это означает, что государство, создавая инфраструктуру кластера за свои деньги, не берет ни перед кем ответственности за сроки и объемы инвестиций в создание необходимых объектов, оставляя возможность менять собственные планы. Для участников кластера такой подход является существенной неопределенностью (риском) и в отношении собственных инвестиционных планов, которые они должны реализовывать или уже после создания государством соответствующей инфраструктуры, или до – но полностью на свой страх и риск.

Очевидно, что часть инфраструктуры, созданная участниками класте-

ра, может не иметь функциональной самостоятельности и просто не работать без объектов государственной инфраструктуры. Кроме того, даже в случае признания государством недостаточности бюджетных средств и желания участника профинансировать ее строительство на свои деньги, последний не сможет это сделать, если эта инфраструктура «закреплена» за государством в государственной или целевой программе в качестве объекта бюджетных инвестиций (как обычно и бывает).

Государственно-частное партнерство в этом случае будет являться единственной альтернативой, позволяющей выйти из тупика. ГЧП – это уже договорная структура отношений с государством, где обязательства сторон (сроки, объемы) недвусмысленно обозначены в соответствующем соглашении и нарушение любых положений приведет к наложению соответствующих штрафных санкций на виновную сторону.

Таким образом, возможность реализации инфраструктурных проектов через механизм ГЧП и соответствующие договорные конструкции позволяет не только осуществлять совместные инвестиции в критические объекты, но и синхронизировать сроки их осуществления, сбалансированно распределяя риски между сторонами.

Не стоит забывать, что если применение механизма ГЧП для промышленных кластеров – в России новинка, то для схожих комплексных инвестиционных проектов, состоящих из нескольких взаимосвязанных инвестиционных проектов, реализуемых двумя и более ответственными исполнителями и (или) инвесторами, данный механизм уже результативно

применяется. Такие проекты достаточно близки по своей природе к промышленным кластерам, в частности, в подходе к финансированию.

Несколько примеров, инвестиционная фаза по которым уже успешно завершена, – создание Свияжского межрегионального мультимодального логистического центра и развитие Новороссийского транспортного узла, каждый из которых включает в себя несколько отдельных проектов ГЧП различной направленности, обладающих самостоятельной инвестиционной привлекательностью и отдельным (от общего проекта) распределением рисков. Общий объем успешно осуществленных государственных и частных инвестиций в оба проекта составил 0,23 и 2,02 млрд. долл. США соответственно.

Конечно, создание объектов инфраструктуры на основе государственно-частного партнерства, его эффективное структурирование с учетом ожиданий и возможностей сторон в долгосрочном периоде требует значительно большей подготовительной работы, но возможность обеспечения взаимных обязательств в установленные сроки, гибкость в источниках финансирования и распределении рисков открывает значительные перспективы этой конструкции в будущем. ■



Виталий Максимов, канд. экон. наук, председатель Совета директоров АО «ТРАНСПРОЕКТ Групп» и член Делового консультативного совета по государственному-частному партнерству Европейской экономической комиссии ООН (UNECE).

«ТРАНСПРОЕКТ Групп» выступал инвестиционным консультантом по проектам создания Свияжского межрегионального мультимодального логистического центра и развития Новороссийского транспортного узла с российской стороны в 2011–2013 гг. и может ответить на вопросы о деталях их структурирования.

# Узбекистан: Фармацевтика развивается



На наши вопросы о кластерах в Узбекистане ответил Дарюш Эфтихар, уполномоченный Представительства Германской экономики в Центральной Азии и член правления Клуба Германской экономики в Узбекистане.



Дарюш  
Эфтихар

**GIZ: Г-н Эфтихар, есть ли уже индустриальные кластеры в Узбекистане?**

**Дарюш Эфтихар:** Как таковых индустриальных кластеров в Узбекистане в настоящее время не существует. В этом плане здесь развита модель создания свободных промышленных экономических зон. В дополнении к уже существующим

свободным экономическим зонам «Навои», «Ангрен» и «Джизак» в последнее время по указу Президента Узбекистана Шавката Мирзиеева были созданы еще четыре: «Ургут», «Хазарсп», «Коканд», «Гиждуван».

***А как насчет планов на будущее?***

В Узбекистане в 2017 году также по указу Президента планируется создать четыре фармацевтических кластера – это фармацевтические индустриальные зоны (ФИЗ) «Бойсун-фарм», «Бостонлик-фарм», «Замамин-фарм» и «Сырдарья-фарм».

***Как выглядят государственная поддержка таких зон?***

Инвесторам фармацевтических кластеров будет предложен целый ряд особых налоговых и таможенных льгот. В частности, они будут освобождены от земельного налога, налога на прибыль, налога на имущество юридических лиц, налога на благоустройство и ряда других налогов и таможенных платежей. Льготы будут действовать от трех до десяти лет в зависимости от объема вложенных инвестиций.

Согласно указу, индустриальные зоны должны функционировать в течение 30 лет с возможностью последующего продления. Их основной задачей является привлечение прямых инвестиций иностранных и местных инвесторов для создания современных производств по выпуску фармацевтической продукции и лекарственных средств с высокой добавленной стоимостью на базе фармокологических субстанций и растительных лекарственных средств. Соответственно, на инвесторов данных кластеров распространяется весь комплекс мер, льгот и поддержки государства.

***А какие отрасли кроме фармацевтики интересны для создания кластеров в будущем?***

Хорошие предпосылки для создания индустриальных кластеров в Узбекистане есть в легкой, автомобильной, нефтегазовой и химической промышленности, а также в производстве строительных материалов.

***Большое спасибо за беседу!*** ■





Социальные сети – тема постпрограммного семинара в Хюэ

## Вьетнам: бизнес в социальных сетях



Службы сетевого общения очень популярны во Вьетнаме. Вьетнамским предпринимателям, которые пока не привели свои веб-сайты в соответствие с требованиями немецких клиентов и не привязали их к соцсетям, следует срочно на-верстать упущенное. Как правильно подойти к этой задаче, выпускники Программы подготовки управленческих кадров узнали во время воркшопа в Хюэ.

**Хюэ.** Четыре из пяти самых известных веб-страниц Вьетнама размещены на социальных медиа-платформах. В Германии уровень проникновения соцсетей аналогичный. В то время как Facebook занимает во Вьетнаме первое место, в Германии он находится лишь на третьей позиции после Google и YouTube, которые оба принадлежат концерну Alphabet. Несмотря на десять тысяч километров, разделяющие Вьетнам и Германию, есть удивительно много общего, что сближает эти страны. Открывая седьмую конференцию выпускников Программы в Хюэ (Центральный Вьетнам),

Вольфганг Хомбрехер из BMWi подчеркнул, что уже во время первого визита во Вьетнам он чувствовал себя очень комфортно. Вьетнамцы хорошо организованы и, так же как и немцы, настроены на совместную работу, что является хорошей основой для плодотворного сотрудничества в Азии.

Сходство между государствами проявляется и в использовании интернета. По данным международной статистики Германия и Вьетнам располагаются в непосредственной близости по уровню проникновения социальных сетей (statista.com,

01/17). Согласно приведенным фактам вьетнамский пользователь (48%) вовлечен в социальное общение больше, чем немецкий (41%). Самыми популярными сетями в 2016 году во Вьетнаме были Facebook (21%), Google+ (13%), Skype (12%), Twitter (8%), Linkedin (5%) и Instagram (5%).

Когда в 2014 году правила пользования социальными сетями, в первую очередь Facebook, были смягчены, во вьетнамском деловом мире наступила настоящая эйфория, которая наблюдается и в бизнес-сообществе выпускников Программы. Во время двухдневной конференции в Хюэ участники познакомились с новыми тенденциями в сфере онлайн-маркетинга. Они проанализировали уже существующие веб-страницы своих компаний с точки зрения возможности кооперации с немецкими предприятиями. Некоторые онлайн-сервисы как, например, карты IndoorMaps поисковика Google, позволяющие виртуально гулять по магазинам и детально рассматривать различные товары, появились во Вьетнаме совсем недавно. Они предоставляют компаниям хорошую возможность предлагать свою продукцию широкой целевой группе.



Участники 7-й конференции выпускников во Вьетнаме

Кроме того, участники узнали, что содержание и графическое оформление интернет-страниц компаний должны нравиться в первую очередь потенциальным заказчикам (а не себе самому). Клиент из Германии, например, предъявляет высокие требования к структуре, имеющей графическое отражение во всех разделах. Поэтому разработку веб-сайта целесообразно поручить профессиональному агентству. Как правило, компании экономят не там, где надо, когда сами берутся за программирование или используют бесплатные программы, часто содержащие рекламу. От этого сильно страдает качество сайта. Агентства по большей части проверяют и наличие прав третьих лиц, которые могут быть нарушены вследствие использования фотографий или упоминания определенных брендов. Кроме собственного сайта предприятию следует зарегистрировать свой веб-адрес и на Facebook – простой, короткий и запоминающийся.

Немецким предпринимателям хорошо известно, что привязка веб-сайта к соцсети может оказать бесценную помощь как для удержания клиентов, так и поиска новых заказчиков. Но используя социальные средства коммуникации, необходимо постоянно обновлять информацию. Даже если Facebook имеет самое широкое распространение, выбор не должен ограничиваться исключительно данным ресурсом. Существенным фактором при этом является определение целевой группы. Для некоторых участников семинара социальные сети до сих пор представляют собой малоизученную сферу. Менее половины создали профиль своей компании на Facebook и регулярно им пользуются. И лишь немногие осознают, что страница на Facebook вдобавок может способствовать деловому успеху, если сайт правильно обслуживать. Решающее значение имеет выбор профессиональных фотографий и четкое описание предлагаемой продукции или услуг. Не менее важно превратить так называемых фанов страницы Facebook в будущих клиентов компаний. Целевой группе нужна значимая, актуальная



информация, а восприятие сайта должно быть приятным, согласно лозунгу «Sharing is caring» (делиться значит заботиться).

Наибольший интерес вьетнамских менеджеров привлекла тема поисковой оптимизации (SEO). Имея долю рынка свыше 96,5 процентов, Google является наиболее часто используемой поисковой системой во Вьетнаме. Чтобы оказаться в первой десятке результатов поиска, нужно знать некоторые хитрости. Решающим при этом является правильный выбор домена. В идеальном случае необходимо завести несколько доменов под деловой сайт. Если компания, например, предлагает путешествия, рекомендуется регистрация такого домена как [www.urlaub-in-vietnam.de](http://www.urlaub-in-vietnam.de), объединяющего несколько ключевых слов. При целенаправленном поиске клиентов из Германии следует создать один или несколько доменных имен .de и обращать внимание на правильность немецкого языка. Именно в первых строках сайта, а также заголовках содержатся определенные ключевые слова (keyword, tag), отражающие предлагаемые продукты и услуги. А с помощью рекламы Google AdWords появляется дополнительная возможность разместить сайт в числе первых результатов поиска.

Планируя рекламную кампанию в социальных сетях с целью привлечения новых клиентов, участники выучили семь правил:

1. Изучай своих клиентов.
2. Правильно определи каналы.
3. Сформулируй свои цели.
4. Используй собственные ресурсы.
5. Найди людей, которым ты «понравишься».
6. Сохраняй связи с людьми, которым ты «нравишься».
7. Анализируй и оценивай результаты.

После подробного обсуждения семи шагов участники получили перечень вопросов для анализа собственного веб-сайта и дали ему оценку, разделившись на малые группы. Очень скоро стало ясно, что за кажущейся простотой скрывается серьезная подготовка и техническое мастерство. Организация профессиональной

рассылки (Newsletter) требует тщательной проработки, например, создания качественных видеороликов и текстов, а также гибкого программирования, которое позволяет без труда читать новостную рассылку на различных устройствах (смартфон, ноутбук, планшет).

Много вопросов прозвучало относительно общего развития интернета, в частности, участников интересовало, какой новый ресурс заменит социальные сети. В этой связи горячо обсуждалась модная тема «Social Business – Бизнес в социальных сетях». Как показала дискуссия, будущее средств социального общения принадлежит комбинированным сервисам, гибким и умным, то есть таким, которые способны прогнозировать индивидуальные требования клиента и удовлетворить их за рекордно короткое время.

Анализ веб-страниц ясно продемонстрировал, что многие выпускники Программы из Вьетнама уже сегодня отвечают требованиям будущего и четко осознают запросы своих немецких клиентов. Однако огромная роль первого впечатления, типичная для немца, несколько недооценивается вьетнамскими менеджерами. Даже незначительная графическая или грамматическая ошибка могут привести к быстрой потере интереса со стороны немецкого заказчика. Первостепенное значение имеет здесь и смена поколений. Концентрация внимания поколения Z, родившегося в период середины 90-х годов и начала 2000-х, составляет 8,25 секунд. Следовательно, это поколение хуже воспринимает подробные тексты, здесь требуется короткий, сжатый контент, который, однако, не должен быть лишен привлекательности. ■



Тренер в области коммуникации Dr. Эрик Мälко курирует группы из СНГ и Азии в рамках Программы подготовки управленческих кадров и активно поддерживает участников в налаживании контактов с немецкими компаниями. Наряду со своей деятельностью в качестве тьютора он преподает в Европейском университете Виадрина (Франкфурт-на-Одере) направление «Медиа и коммуникация».



# Монгольский Новый год с послом Германии



Многочисленные гости на монгольском празднике Нового года

**Улан-Батор.** В MonGerAlumni, ассоциации монгольских выпускников Программы, есть хорошая традиция: каждый год они собираются на празднование монгольского Нового года, чтобы познакомиться с новыми выпускниками, обсудить итоги прошлого года и цели наступающего. В январе 2017 года к ним присоединились два особых гостя: новый посол Германии Штефан Дуппель и его супруга Елена Алонсо Фрайле. Выпускники рассказали послу о своих предприятиях и достижениях Программы, поделились с ним планами на будущее и новыми идеями. Дуппель пообещал выпускникам всяческую поддержку в реализации

проектов и проведении различных мероприятий. Была и разнообразная культурная программа – монгольские песни и танцы.

MonGerAlumni был образован в 2011 году и насчитывает уже примерно 200 членов практически из всех отраслей монгольской экономики – горная промышленность, торговля, тяжелая и легкая индустрия, туризм, финансы. Многие из них во время стажировки в Германии наладили сотрудничество с немецкими партнерами и заключили договоры, например, о закупке производственной линии по переработке молока, оборудования по производству йогурта

для компании АРУ или о поставке полностью автоматизированного склада для фармацевтического концерна MONOS. Задача объединения – содействие экономической кооперации между Германией и Монгoliей. С этой целью ассоциация при поддержке немецких и монгольских экспертов проводит мероприятия по повышению квалификации своих членов, сотрудничает с национальными и международными союзами, некоммерческими и государственными организациями, принимает участие в различных выставках и ярмарках, как, например, «Дни Германии в Монголии 2016» в Улан-Баторе. Совместно со своими партнерами MonGerAlumni ежегодно организует конференции выпускников и семинары Follow-up с целью содействовать сплоченности и обмену мнениями выпускников Программы. На встречах члены Ассоциации обсуждают вызовы, стоящие перед экономикой, и другие важные темы. И нередко собираются в дружеской компании – например, чтобы отпраздновать Новый год. ■



Пройдя стажировку по Программе подготовки управленческих кадров в 2010 году в Центрах Карла Дуйсberга в Кельне, Тогтох Даваажав координирует проекты монгольской ассоциации выпускников MonGerAlumni.

## Визит в лабораторию



Представители BMWi и GIZ во время посещения предприятия

**Астана.** «Во время моих поездок в страны-партнеры Программы меня очень часто поражает креативность и динамика выпускников, – говорит Йилдиз Гётце, отвечающая в BMWi за Программу и возглавившая делегацию министерства и GIZ в апреле 2017 года в Астану. – Так и в Казахстане нас ждала весьма разнообразная палитра коопераций: начиная с поставки немецкого оборудования для фитнес-центров и медицинских лабораторий и заканчивая оборудованием для производства бетонных

конструкций для выставки EXPO в столице». Несмотря на плотный график мероприятий, важное место было отведено встрече с казахстанскими выпускниками Программы. Участники стажировок рассказали о развитии своих предприятий после возвращения из Германии: как внедряли новые знания, как выстраивали сотрудничество с немецкими партнерами.

Практически по дороге в аэропорт делегация заглянула к Ерлану Сулейменову, выпускнику 2014 года, генеральному директору сети клинико-диагностических лабораторий «Олимп». И не пожалела. Уровню сервиса, который лаборатория предоставляет клиентам, могут позавидовать и в Германии – она оснащена совремнейшим оборудованием, все операции максимально автоматизированы, проведена сертификация по стандартам ISO. Клиентам предлагаются несколько тысяч видов различных исследований, результаты которых признаются по всему миру. Для проведения анализов, которые

КДЛ «Олимп» не может выполнить самостоятельно, пробы направляются в крупнейшие лабораторные центры Германии, с которыми Сулейменов наладил сотрудничество в ходе своей стажировки. В основном, речь идет об исследованиях сложных редких и генетических заболеваний. Не случайно КДЛ «Олимп» считается лидером среди частных лабораторий страны. Филиалы лаборатории находятся во всех областных и региональных центрах. Лаборатории компании проводят несколько миллионов исследований в год и демонстрируют стабильный рост из месяца в месяц уже на протяжении нескольких лет. Компания экспандирует и на зарубежные рынки. Первые лаборатории уже открыты в России (Челябинск, Омск), есть планы на Узбекистан и Кыргызстан. «Стажировка научила меня, как правильно вести себя с немецкими партнерами, – говорит Сулейменов. – И, конечно, подарила много полезных контактов среди выпускников из других стран, с которыми я проходил стажировку в образовательном центре NBL в Дрездене». ■

Египетский выпускник Программы диверсифицирует свой спектр услуг

## Новинки для египетской полиграфии



Валид Кориш более 20 лет работает в области полиграфии, упаковки, в издательском деле. В 2008 году он создал собственную компанию в Каире – рекламное агентство Egygraph Creative Communication. На стажировке в Германии в 2014 году он укрепил уже существующие связи с представителями немецкой полиграфической промышленности. Особенно успешным оказался контакт с организатором отраслевых выставок. Для 44-летнего бизнесмена из Египта это стало импульсом к диверсификации услуг и созданию структуры по организации мероприятий, а немецкая организация в свою очередь нашла активного, заинтересованного партнера в Египте.



Валид Кориш

**Каир.** Выставка drupa – крупнейший мировой смотр полиграфии ежесколько отрасли. Каждые четыре года в Дюссельдорфе съезжаются специалисты сектора печати и медиа-индустрии. Валид Кориш неоднократно в ней участвовал, обменивался информацией о новинках отрасли с коллегами, находил ценные контакты. Но лишь благодаря Программе ему удалось встретиться с руководством выставки во Франкфурте и представить себя как перспективного, равноправного партнера. «Вот так неожиданно я перестал быть обычным участником выставки», – рассказывает египетский бизнесмен, который уже несколько лет организует на drupa «День Египта». Там регулярно собираются около 800 представителей египетской издательской, печатной и упаковочной отрасли.

На встрече с руководством было решено, что Кориш будет представлять интересы drupa в Египте. В Каире и Александрии, втором по величине городе страны, он организовал предвыставочные информационные мероприятия, темой которых стали новейшие тенденции и технологии печатной промышленности. Выездная презентация ведущей мировой выставки для египетских специалистов прошла с большим успехом. Немецкие партнеры остались довольны и Кориш получил еще один заказ на проведение заключительного мероприятия после завершения выставки в Александрии.

На рынке рекламы в Египте царит жесткая конкуренция, оказывающая сильное давление на цены. Кориш видит шансы в диверсификации направлений деятельности своей компании, особенно в плане организации отраслевых информационных мероприятий, пока еще мало распространенных на рынке. Для этого он уже создал специальный отдел и принял на работу двух сотрудников. В будущем он планирует расширять выставочно-информационный бизнес. Благодаря Print Innovate Summit, региональной конференции инновационных технологий печати, которую Кориш в 2014 году впервые провел в Каире, он уже создал собственный оригинальный формат для таких мероприятий. Помимо этого, Кориш организует международные конференции и выставки DIGITECH в египетской столице. «Наша цель – мотивировать немецкие предприятия к выходу на египетский рынок. Ведь немцы – лидеры в этой отрасли. Мы хотим наладить тесные сетевые контакты между немецкими компаниями и фирмами из стран Ближнего Востока и Северной Африки. Для немецких предприятий это означает экономию затрат, связанных с участием в крупных выставках, и, кроме того, прямой выход на целевую аудиторию. А отечественные компании смогут получать информацию о новейших тех-

нологиях из первых рук», – делится своими планами Кориш. Оборот его компании после стажировки вырос на 25 процентов.

Египет – чрезвычайно привлекательный рынок для зарубежных полиграфических компаний, поскольку печатное и упаковочное оборудование приобретается чаще всего за рубежом. В 2015 году в Египет было импортировано зарубежное полиграфическое оборудование на общую сумму 255 млн долларов США. Примерно треть этого оборудования – из Германии. Кориш подтверждает высокую репутацию качества «Made in Germany». По его словам, многие типографии работают на немецком оборудовании. Свои собственные заказы на полиграфическую продукцию он размещает в типографиях с техникой производства Heidelberger Druckmaschinen AG. А в Европе ситуация иная. Рынки печатной продукции сокращаются. Это связано с цифровыми технологиями, поясняет Кориш, недавно подготовивший маркетинговое исследование о полиграфической промышленности в странах Северной Африки и Ближнего Востока. По его прогнозу ежегодный рост отрасли должен превысить семь процентов.

Чтобы сплотить египетских выпускников Программы и использовать Программу в качестве платформы для обмена информацией, Кориш стал одним из основателей Ассоциации выпускников, которую с немецкой стороны поддерживает GIZ, а с египетской стороны – ITC. Ассоциация начнет работу в октябре 2017 года, когда будут оформлены все документы, говорит Кориш. Выигрывают от этого около 200 египетских выпускников – целевая аудитория нового объединения. ■



Валид Кориш организует не только День Египта на крупнейшей полиграфической и медиийной выставке мира

## Инновации и кооперации

# Университетской клинике не страшен кризис



Харьков – второй по величине город Украины и важнейший научный и учебный центр страны. В Харькове – свыше 40 вузов. В университетской клинике работают более 400 человек. Среди них кардиолог Фатима Абдуева. В 2015 году 35-летняя врач участвовала в Программе подготовки управленческих кадров в Германии. Ее цель состояла в том, чтобы ознакомиться с практикой работы немецких медицинских учреждений и наладить контакты с ними. Берлинская клиника *Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe* стала для нее учреждением, с которым ее отныне связывают не только рабочие, но и дружеские отношения.



**Харьков.** Вскоре после стажировки по Программе подготовки управленческих кадров дел у Фатимы Абдуевой оказалось невпроворот. Ведь нужно было, засучив рукава, готовить семинар на тему «Хронические болезни» с участием целого ряда немецких и украинских партнеров. Благодаря двухдневному семинару более 60 медиков Украины узнали о том, как лечат пациентов с хроническим болевым синдромом в Германии. Главным референтом с немецкой стороны выступил Dr Михаэль Шенк, бывший директор Центра интегративной медицины боли при клинике *Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe*. Шенк и Абдуева познакомились во время Программы в Германии. Украинский кардиолог рассказала о своих планах развития терапии болевого синдрома в Украине. И пригласила немецкого

специалиста поделиться знаниями и опытом. Шенк очень обрадовался приглашению. Первое совместное мероприятие положило начало долгосрочному партнерству – в 2016 году обе клиники заключили официальное двустороннее соглашение. «Наше партнерство уже переросло в дружбу», – говорит участница Программы. Первое совместное мероприятие прошло под эгидой консульства и генерального консула Германии в Харькове, производителя медицинского оборудования из Хессена B. Braun Melsungen AG и Украинско-Немецкой Медицинской



Фатима Абдуева

Ассоциации *Udamed*, созданной при участии другой выпускницы Программы – Анны Новиковой. После семинара Абдуева организовала еще одно информационное мероприятие, на этот раз для среднего медицинского персонала. Более 100 медсестер стали участницами нового семинара. Кроме того, четыре врача университетской клиники отправились на одномесячный курс повышения квалификации в Берлин. В том же году при активном участии Абдуевой в университетской клинике открылся собственный Центр лечения боли. По словам Абдуевой, для Украины такой центр – нечто совершенно новое.

В задачи участницы Программы входит и дальнейшая модернизация клиники. Напряженная политico-экономическая ситуация и колебания валютного курса усложняют работу, тем не менее модернизации придается первостепенное значение. «Пока мы двигаемся мелкими шагами. Но ведь главное – не останавливаться на месте», – рассказывает Абдуева. После того как врач-кардиолог вернулась из Германии, клиника увеличила бюджет на закупку оборудования и материалов. В частности, были приобретены инструменты для минимально-инвазивной хирургии компании *Karl Storz GmbH & Co. KG*.

«Важны не только количественно измеримые экономические результаты Программы, – считает Абдуева. – Еще более важно обмениваться мнениями, налаживать связи, создавать трансграничные партнерства. Программа помогает открывать границы». ■

## Нам важно узнать Ваше мнение!

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





Булочная по немецкому образцу



Центральный хлебопекарный цех после реструктуризации предприятия



## «Вот теперь я настоящий предприниматель!»

Дорин Болохан – владелец торговой сети Pretzel в Кишиневе. Шесть лет тому назад он занялся выпечкой и продажей брецелей. «Сначала это было просто хобби, прибыль была просто мизерной, – утверждает 34-летний предприниматель. Поэтому на жизнь он зарабатывал юридическими консультациями, а кренделями и калачами занимался для души. Но однажды настал день, когда пришлось принимать решение. После десяти лет карьеры успешного юриста в госучреждении он отважился сделать ставку на пекарский бизнес. Тогда же он узнал о Программе.



Дорин Болохан

**Кишинев.** «Раньше моя мама часто пекла калачи. Это такие молдавские крендели. Я любил смотреть, как она их делает», – вспоминает Дорин Болохан. Перед его глазами, как сейчас, весь процесс: сначала замешивали тесто, а когда оно оказывалось в печи, дом постепенно наполнялся запахом свежеиспеченных калачей. Эти воспоминания из детства проснулись в нем, когда в 2011 году он решил наполнить свою жизнь новым смыслом. Брецели в то время были очень популярны в соседней Румынии. В Молдове они тоже «входили в моду». Болохан, у которого не было ни малейшего опыта ни в хлебопечении, ни в бизнесе, начал экспериментировать с тестом. «Вначале получалось неважно, – признается он, – но я загорелся». В 2014 году ему рассказали о Программе BMWi. К этому времени продажи брецелей пошли в гору. Он быстро понял, что стажировка в Германии с ее столетними традициями пекарского и кондитерского дела даст ему блестящую возможность для совершенствования.

«В Германии я буквально впитывал все, что мог», – рассказывает Болохан.

хан о стажировке. И такая стратегия оказалась верной. Перво-наперво он перестроил свои филиалы по немецкому образцу. Когда сейчас смотришь на витрину, создается полное впечатление, что ты в Германии. Он отменил продажу «через окно» и сделал ставку на постоянных покупателей. В новых помещениях появились столы и стулья, здесь продают кофе и есть бесплатный доступ в интернет. Объем продаж увеличился на четверть. Сейчас он, следуя рекомендациям эксперта из Senior Experten Service (SES), разрабатывает рецепт нового сорта хлеба, который вскоре появится в его магазинах. SES – это общественная организация, учрежденная Фондом германской экономики. Она работает в Германии и во многих развивающихся и новых индустриальных странах.

Кроме того, Болохан провел реструктуризацию своей компании с целью сократить издержки и повысить эффективность. Производство было централизовано для всех восьми торговых точек. Для того, чтобы лучше управлять бизнесом, он заказал специальное программное обеспечение и теперь в любое время имеет актуальную информацию о величине товарных запасов и ходе продаж. «Я в курсе того, что и в каком филиале

продается хорошо, где образовались залежи продукции, а где чего-то не хватает или не успели заказать», – говорит бизнесмен.

Но рост его бизнеса сейчас затормозился по естественным причинам. «За время доставки изделия теряют свежесть», – объясняет он. Поэтому пока его фабрика может снабжать только точки продаж в Кишиневе. Чтобы расширяться за пределами городской черты, Болохан принял решение приобрести новую производственную линию, на которой можно будет замораживать готовую продукцию. Это ослабит зависимость от плохих дорог и позволит выйти в сегмент корпоративных клиентов. «Сеть отелей и одна из сетевых закусочных уже заказали круассаны глубокой заморозки и с нетерпением ждут первых поставок», – сообщил участник Программы. Новая фабрика оснащена тестомесильным агрегатом нижнесаксонской компании DIOSNA Dierks & Söhne GmbH и хлебопекарной печью баварской фирмы MIWE Michael Wenz GmbH. Как это оборудование работает, он увидел в Германии. По финансовым соображениям для работы в Молдове пришлось приобрести подержанное оборудование. Кредитные средства он получил в немецком ProCredit Bank AG, который обслуживает его компанию.

На текущий календарный год у бизнесмена весьма амбициозные планы. Он собирается открыть в стране 12 новых булочных и удвоить объем продаж. «До участия в Программе у меня была маленькая фирма, а теперь я настоящий предприниматель», – говорит Болохан. ■

## Интервью с участниками пилотной группы

## Иранская Программа набирает темпы



В 2016 году Германия и Иран подписали официальное межправительственное соглашение о проведении Программы подготовки управленческих кадров. Так Иран стал 18 страной-партнером Программы. Вскоре после подписания соглашения в Германию приехала первая пилотная группа из 24 иранских руководителей, в числе которых были Хамидреза Сафари и Фахимэ Тахери. В интервью они делятся впечатлениями о Германии и рассказывают о своих успехах.



**Фахимэ Тахери** отвечает за качество и работу с пестицидами в растениеводческом хозяйстве Taher Growers Cooperative (TGC). Предприятие было создано ее отцом. 36 лет назад он начал выращивать фисташки. Сегодня в TGC работает порядка 40 человек. TGC занимается в основном выращиванием фисташек, их переработкой и сбытом. Большая часть продукции направляется на экспорт, около четверти реализуется на отечественном рынке. Пока география экспорта ограничивается Азией (Индонезия, Индия, Гонконг, Сингапур, Малайзия), на немецкий рынок выйти непросто. Главное препятствие для TGC – строгий контроль качества продуктов питания и отсутствие сертификатов на ввоз продукции в ЕС. В Германии Тахери получила много полезной информации на эту тему и завязала ценные контакты.

**GIZ: Что дала Вам Программа в Германии?**

**Фахимэ Тахери:** Мне и нашему семейному предприятию Программа принесла большую пользу. Мы стремимся выйти на западные рынки и, благодаря Программе, существенно продвинулись на этом пути. Хотелось бы, пользуясь случаем, поблагодарить GIZ, Центры Карла Дуйсберга и Организацию поддержки малого бизнеса Ирана (ISIPO) за оказанную помощь, которая носила порой очень личный характер.

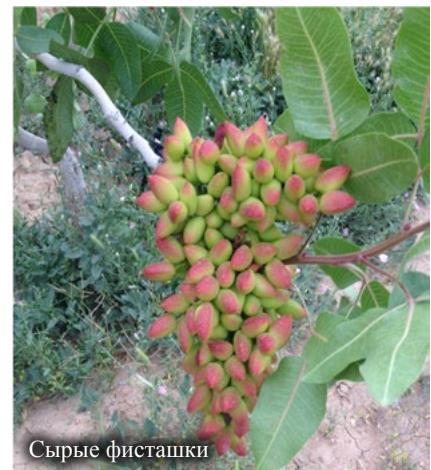
До участия в Программе мы не были готовы преодолевать препятствия на пути в ЕС, где нормативные требования гораздо жестче, а сертификация требует большего количества документов, чем в нашей стране. Кроме того, у нас не было представления о том, как функционируют европейские рынки. Я и сама никогда до этого не была в Германии.

**В чем конкретно эта польза?**

В Германии я беседовала с представителем Немецкого сельскохозяйственного общества (DLG). В числе направлений деятельности DLG – поддержка зарубежных предприятий при сертификации для работы на немецком рынке. Эта цель – сертифицировать нашу компанию для того, чтобы экспорттировать продукцию в Германию – стала для меня самой приоритетной. Сразу же после возвращения я приступила к подготовке нашей компании к сертификации. Пока мы укладываемся в намеченный график. Планируем закончить сертификацию летом этого года. В это время DLG будет как раз в Иране, на другом иранском предприятии, где они проводят аудит. Мы бы хотели пригласить их провести аудит и у нас.

**Вы хотите продавать фисташки в Германии. А захотят ли немецкие потребители их покупать?**

Еще как! В Германии я познакомилась с компаниями Moll Marzipan GmbH и Zentis GmbH & Co. KG. Обе компании очень положительно отзывались о нашей продукции. Компания Moll хотела бы сразу же сделать нас своим поставщиком, поскольку качество наших фисташек выше, чем у фисташек их нынешнего поставщика



Сырые фисташки

из США. Цветом и внешним видом наши фисташки отличаются от американских. Но с документами мы, к сожалению, еще не продвинулись настолько, чтобы получить разрешение на поставку.

**А с этими компаниями – Moll или Zentis – Вы уже договорились о сотрудничестве в будущем?**

Не так давно мы пригласили представителя Moll наше предприятие. По своей структуре немецкая компания нам очень подходит. Ведь они, как и мы – семейное предприятие среднего бизнеса. Нам важно наладить долгосрочные, доверительные отношения, а не извлечь максимальную прибыль. Заказчиков мы хотим убеждать качеством и гарантировать это качество. Именно поэтому мы предпочитаем двигаться постепенно – шаг за шагом. Следующим потенциальным партнером для нас станет Zentis. Но это уже следующий шаг – объемы сбыта здесь будут существенно выше. Чтобы удовлетворить потребности этого клиента, потребуется вложить немалые средства в технику.



**В 2016 году Вы впервые побывали в Германии. Каковы впечатления?**

Огромное впечатление произвела на меня прежде всего история Германии! Я побывала в Историческом музее в Берлине. Взлеты и падения немецкого народа не могут никого оставить равнодушным. Даже после полного крушения, потеряв все, немцы не сложили руки. Этот путь – становление мощных брендов и качества «Made in Germany» – постоянно напоминал о себе при посещении предприятий. У каждого предприятия – своя история. У многих есть даже собственный музей. Я увидела, сколько времени и средств тратят предприятия на то, чтобы укреплять позиции. И в этом для меня секрет немецкого успеха: чтобы стать мировым лидером, нужно прилагать все усилия. Строишь предприятие – ориентируйся на долгосрочную перспективу.



Стажировка успешно завершена – Фахиме Тахери вручают сертификат Раймут Дюринг (GIZ, справа) и Йорг Кальмбах (CDC)



**Хамидреза Саafari** – директор производства и консультант руководства компании Synta complex factories Co., крупнейшего производителя искусственных волокон в Иране. Фирме 11 лет, на ней работают около 1 200 человек. Годовой оборот порядка 75 млн евро. Компания производит текстильное волокно из полиэстера для пошива одежды и изготовления предметов домашнего интерьера – ковров, штор, обивки мягкой мебели. Кроме того, предприятие выпускает стекловолокно и специализируется на стекловолоконной ткани, используемой в качестве изоляционного материала. Саafari, инженер-машиностроитель по образованию, нашел в Германии партнера – компанию LIPEX Anlagentechnik und Handel GmbH. Теперь новая производственная линия из Баварии будет работать в Тегеране.



**GIZ: Г-н Саafari, что побудило Вас участвовать в Программе?**

**Хамидреза Саafari:** В Германии я хотел углубить свои знания в области управления производством и ознакомиться с новыми методами обучения. Кроме того, хотелось понять, как Германии удается быть столь успешной. Как удалось этой стране выйти в число мировых лидеров среди промышленно развитых стран. Хотелось бы, чтобы новые знания принесли пользу и мне самому, и моему предприятию.

Кроме того, нам важно осваивать новые рынки. Ведь большая часть нашей продукции уже экспортируется. Главный наш рынок – Турция. В Турцию мы продаем синтетические волокна для переработки на местных текстильных предприятиях. Хотелось бы существенно увеличить экспорт в ЕС, куда сегодня отгружается девять процентов продукции. В Германию мы пока вообще ничего не поставляем.

В нашей стране многие компании начали модернизировать оборудование. Многое закупается на Западе. Наше предприятие тоже начинает расширяться. Соответственно, тре-

буются современные технологии. Ноу-хау из Германии востребовано как никогда. Немецкие партнеры у нас уже есть. Несколько раз в году я бываю в Германии – выезжаю на промышленные ярмарки.

**Удалось ли Вам реализовать Ваши цели?**

Мы только что инвестировали средства в покупку новой промышленной линии LIPEX. Линия позволит нам выпускать стекловолокно, используемое для производства композитов. Объем производства увеличится вдвое. Продукцию мы сможем направлять на новые рынки. Скоро морским путем прибудут первые агрегаты, а осенью 2017 года планируется запустить линию в строй.

**Каковы Ваши планы на будущее?**

Мы хотим, чтобы наша компания стала одной из крупнейших на Ближнем Востоке и в Западной Азии. Хотим последовательно расширять клиентскую базу. Хотим увеличить долю экспорта до 70 процентов. Планируем продолжать идти путем модернизации и роста. В настоящий момент мы ведем переговоры с еще одной немецкой компанией – Allma Volkmann, принадлежащей Saurer Germany GmbH & Co. KG. Обсуждаем закупку прядильных машин для производства ковровых волокон.

**Г-жа Тахери, г-н Саafari, спасибо за интервью! ■**

## Немецкие технологии помогают выпускнику Программы наладить производство кормов

# Сельское хозяйство на подъёме



Трудно переоценить значение сельского хозяйства в Туркменистане. После нефтегазовой промышленности это – второй важнейший сектор экономики страны. Почти половина трудоспособного населения занята в сельском хозяйстве. Несмотря на это, аграрная доля в ВВП составляет всего лишь десять процентов. Расширение и модернизация сельского хозяйства – один из приоритетов экономической политики туркменского правительства. Шохрат Шукуров воспользовался Программой для того, чтобы наладить производство кормов на своем предприятии.



Шохрат Шукуров

**Ашгабат.** «Производство кормов становится все важнее и важнее», – рассказывает Шохрат Шукуров, один из учредителей «Аркадаглы Ватан», строительной и торговой компании из столицы Туркменистана. В Германию он приехал с четко сформулированной целью – познакомиться с производителями оборудования для выпуска кормов и найти среди них делового партнера. «Аркадаглы Ватан» планирует начать производство комбикормов.

В Шлезвиг-Гольштейне на севере Германии Шукуров нашел среднее семейное предприятие, убедившее его своим качественным, инновационным оборудованием для производства кормов. 36-летний заместитель директора туркменской компании рассказывает о сотрудничестве с Amandus Kahl GmbH & Co. KG: «Мы как раз согласовываем последние детали закупаемой линии, предусматривающей возможность функционального наращивания. Основой линии служит комбинация гранулятора и упаковочного агрегата. На этой линии мы сможем начать производство комбикормов».

Шукуров планирует начинать с малого. Ведь ни он, ни его местный

партнер ранее промышленным производством не занимались. До сих пор они работали в строительной отрасли и занимались торговлей. «Когда появляется идея, лучше долго не ждать, а сразу же приступить к ее реализации», – считает предприниматель. Он привык не бояться рисков, особенно после нескольких лет работы за рубежом, в Китае, куда отправился в 17 лет изучать международное право. «В Китае я увидел, как принцип «дешево и быстро» завоевывает мир. Я и сам был приверженцем этого принципа. А в Германии открыл для себя иное отношение к качеству. Ведь именно оно обеспечивает успех в долгосрочной перспективе. Теперь это и наша цель!»

В Туркменистане выгодные условия для создания кормового производства – государство стимулирует фермерство и животноводство. Например, бесплатно предоставляется земля. Шукуров уже имеет 50 гектаров земли и подал заявку на стадо в 50 голов крупного рогатого скота, на которых будет испытывать эффективность выпускаемого комбикорма.

Очень важно получить пастбищные земли, ведь их в Туркменистане не хватает. Лишь пять процентов всей территории страны пригодны для аграрного использования. Шукуров надеется на то, что заявка на пастбищные угодья будет утверждена в 2017 году. После ввода немецкой линии в эксплуатацию производство может начаться летом 2018 года.

Готовясь к будущему, туркменский управленец стремится также оптимизировать кадровые ресурсы и отношения с клиентами. Результатом анализа функций и задач сотрудников стали четкие профили должностных обязанностей и компетенций. В итоге повысилась производительность труда. Во взаимоотношениях с клиентами приоритетное значение придается работе с постоянными заказчиками. Повысить удовлетворенность клиентов и мотивировать их распространять положительную информацию о предприятии помогают более быстрая коммуникация и предложение дополнительных, безвозмездных услуг. «Мы пытаемся предугадать пожелания наших заказчиков и предложить им лучшие варианты», – говорит Шукуров.

Если все пойдет по плану, то вместе со своим партнером он собирается вложить крупные средства в новый завод и продолжать оснащать его немецким оборудованием. Благодаря этому в ближайшие пять лет оборот должен утроиться. «Германия уже давно вступила на путь рыночной экономики. Во многих отношениях она служит для нас примером. И наша страна может идти тем же путем», – добавляет туркменский предприниматель. ■



Туркменские участники Программы во время тренинга в Дрездене

# Взгляд вперед



Дмитрий Кузнецов рано сделал первые шаги в самостоятельную жизнь. После нескольких «служебных» лет работы он в возрасте 28 лет основал собственную компанию «Ленкомтех». Сначала он занимался торговлей, поставляя коммунальную технику для городских служб. С 2012 года среднее предприятие из Пензы, которое уже насчитывает 50 сотрудников, производит цистерны, а с 2014 года – полуприцепы для сельского и коммунального хозяйства. Именно в это непростое для экономики время менеджер делает ставку на модернизацию своего предприятия, чтобы и в дальнейшем поддержать уровень качества продукции и обеспечить его рост. В интервью Кузнецов рассказывает о своих планах на будущее, а также о возникающих трудностях.



Дмитрий Кузнецов

**GIZ: Г-н Кузнецов, в 2014 году Вы приняли участие в Программе. Какая встреча стала для Вас наиболее успешной?**

**Дмитрий Кузнецов:** Самым важным для меня было посещение ярмарки EuroBLECH в Ганновере. Это ведущая выставка Германии в области металлообработки.

**Но на выставке Вы могли бы побывать и без Программы...**

Это верно. Но тогда бы я был одним из многих. А как участники Программы мы получаем поддержку министерств экономики наших стран, ведь мы прошли отбор, а не просто неизвестно кто. Я смог намного лучше представить себя и свое предприятие. И здесь мне помогла не только хорошая репутация Программы, но и тренинги в области налаживания деловых связей с немецкими партнерами.

**Какие контакты Вы сумели завязать?**

Я искал, прежде всего, машиностроителей, так как собираюсь модернизировать свои производственные линии. Например, у одного европейского поставщика я приобрел технологию сварки, с помощью которой буду производить новый вид прицепов для сельского хозяйства. Кроме того, я нашел несколько новых поставщиков. К тому же я познакомился еще с двумя немецкими компаниями – Leifeld Metal Spinning GmbH и Lorch Schweißtechnik GmbH. У Lorch купил оборудование для сварки цистерн и прицепов на сумму 14 000 евро. Дело в том, что наша сварочная

аппаратура быстро изнашивается и подлежала срочной замене. С помощью оборудования Lorch мы сможем увеличить производительность труда и повысить качество нашей продукции. К сожалению, у меня не получилось приобрести установки Leifeld для производства высококачественных вакуумных цистерн.

**Почему?**

В настоящее время финансовые возможности крайне ограничены. Платежеспособность в России снизилась, кредиты стали дороже. Частично мы лишились возможности получать иностранные займы. А в России трудно найти источники финансирования. Кроме того, из-за слабого рубля возросла стоимость зарубежных технологий. Поэтому нам пришлось, скрепя сердце, заморозить проект. Это очень печально, ведь бизнес-план на моем столе покрывается пылью. В то время как спрос существует! У меня много идей по поводу дальнейшего развития моей компании. Однако, в настоящее время, к сожалению, инвестиций для этого не хватает.

**Какие еще испытания встречает Ваше предприятие в настоящее время?**

Сейчас в нашей области ощущается сильная конкуренция со стороны Италии. Кроме того, в настоящий момент я сталкиваюсь с теми же трудностями, что и многие российские предприятия: уменьшение доли собственного капитала, падение прибыли и снижение рентабельности подтачивают бизнес. Требуется много времени и энергии для того,

чтобы оставаться конкурентоспособным. «Сытые» времена с хорошей доходностью, к сожалению, миновали. Многие перспективные проекты, как, например, проект с компанией Leifeld, из-за проблем с ликвидностью остаются нереализованными.

**Как Вы справляетесь с этими сложностями?**

Я смотрю вперед и в силу возможностей занимаюсь модернизацией своего предприятия. Сюда относятся мои проекты по модификации и расширению существующего производства. Кроме того, я пытаюсь снизить затраты и больше внимания уделяю сервису и техобслуживанию. Вместе с женой – мы вдвоем руководим предприятием – два года назад мы открыли сервисный центр в Москве и имеем еще один в Ростове. Помимо того, я ищу партнера для изготовления высококачественных вакуумных цистерн. Очень возможно, что это будет совместное предприятие, где мы можем приблизиться к европейскому качеству, однако производить продукцию в соответствии с запросами российского потребителя. А мое самое главное испытание в настоящее время касается личной сферы – не так давно я во второй раз стал отцом.

**Мы желаем Вам больших успехов и благодарим за беседу!** ■

## Посредник между немецкими и китайскими предприятиями

# «Я – доверенное лицо»



35-летний Сунь Хайлун работает в германо-китайском индустриальном парке Metal Eco City в южнокитайском городе Гуандун. Он – менеджер проектов компании Zhongde Metal Group Co., которая является главным спонсором и управляющим парка. В компании он отвечает за проекты кооперации между немецкими и китайскими партнерами. Чтобы узнать о потребностях немецких компаний и о том, как делается бизнес в Германии, в октябре 2015 года Сунь Хайлун принял участие в Программе. Полученные знания он с успехом использует в интересах развития германо-экономического центра и передает китайским предпринимателям.



**GIZ: Гн Хайлун, Вы работаете в Zhongde Metal Group. Не могли бы Вы коротко рассказать о том, чем занимается Ваша компания и каковы Ваши функции?**

**Сунь Хайлун:** Zhongde Metal Group – инициатор и главный спонсор парка Metal Eco City. Этот индустриальный парк предлагает возможности выхода на китайский рынок немецким и другим европейским предпринимателям. Объем инвестиций в этот крупный проект, запущенный Китаем и Германией в конце 2012 года, составил порядка 21 млрд евро. Как менеджер проекта и директор по инвестициям, я помогаю создавать новые предприятия и выступаю посредником между немецкими и китайскими компаниями.

**Во время стажировки в Германии Вы узнали о том, как правильно вести себя с немецкими партнерами. Эти знания как-то пригодятся в Вашей работе?**

Еще как! Практически ежедневно я использую эти знания сам и передаю другим. Многие китайские предприниматели обращаются ко мне за консультацией. Они или уже вошли в контакт с немецким партнером или же только начинают налаживать связи. Благодаря поездке в Германию и приобретенным навыкам межкультурной коммуникации я для них – хороший ассистент и мультиплексор. Пожалуй, даже коуч и доверен-

ное лицо. Постепенно я понял, как важно самому иметь не только необходимые знания, но и веру в себя – уверенность в том, что ты можешь успешно выполнять функции консультанта. В результате мне удалось помочь наладить уже много деловых контактов.

### **И как Вы это делаете?**

Я создал базу данных немецких и китайских компаний. Она помогает мне наводить первые контакты. Конечно, не из каждого контакта рождается успешное сотрудничество. Так, представитель компании Sto SE & Co. KGaA, которая выпускает лакокрасочные материалы, узнав о моем участии в Программе, спросил меня, не хочу ли я поработать с ним. Но с предприятием, на которое он тогда ориентировался, найти общий язык не удалось. Видимо, компании все же не совсем подошли друг другу. Тем не менее мы продолжаем работу.

**А конкретные успехи уже есть?** Конечно! Даже целый ряд успешных партнерств, становлению и

укреплению которых я помогаю. Мой любимый пример – это сотрудничество с Polytechnik Luft- und Feuerungstechnik GmbH. Эта немецкая компания создает совместное предприятие с китайским предприятием Guangdong Deming Technology Co., Ltd. Оно начнет действовать в августе 2017 года и будет выпускать комплектующие для энергетических установок на биомассе. Кстати, сотрудничество началось благодаря программе «Fit for Business with China», в которой участвовал представитель Polytechnik Deutschland GmbH. Он посетил наш центр (см. также статью о Хансе Занценбахере в выпуске 9, стр. 53).

### **A как у Вас с планами на будущее?**

Нашему Metal Eco City предстоит еще расширяться, так что дел много. Пока мы реализовали 37 проектов с участием немецких или европейских партнеров. В будущем таких проектов будет 300. Реализуются и проекты развития инфраструктуры, открывающие хорошие возможности для германо-китайского сотрудничества. В частности, на северо-востоке индустриального парка строится современный жилой микрорайон, воплощающий принципы экологического строительства. В нем будут жить сотрудники и гости Metal Eco City. Кстати, этот ареал граничит с экопарком, который называется «Парком Бетховена», открытым в 2016 году. Кроме того, я работаю над новым проектом германо-китайского парка экологических технологий. Мы хотим создать этот парк на территории Metal Eco City площадью в один миллион квадратных метров. Объем инвестиций перевалит за шестизначную цифру. Планируется, что 20 немецких компаний, специализирующихся на экологических технологиях, откроют свои промышленные площадки в нашем парке.

**Г-н Хайлун, большое спасибо за интервью! ■**



Сунь Хайлун помогает найти партнеров



Главный энергетик Марат Назаров решил проблему энергоснабжения своего предприятия благодаря Программе

## Немецкие технологии приходят на помощь крупнейшему казахстанскому производителю растительного масла

### Как по маслу



Высококачественные растительные масла производства АО «Шымкентмай» входят в базовый продовольственный набор почти 18 миллионов жителей Казахстана. Их можно найти почти в каждом кухонном шкафу. Для того, чтобы они оставались по карману всем, государство регулирует цены на основные продукты питания. А в конечном итоге доступность обеспечивают и компании, которые постоянно ищут новые возможности снизить цены на производство. Приехав в Германию, Марат Назаров, главный энергетик АО «Шымкентмай» из Южного Казахстана, нашел решение для энергообеспечения, которое будет обходиться его предприятию значительно дешевле, чем по тарифным ценам региональных производителей электроэнергии.

**Шымкент.** АО «Шымкентмай» – крупнейший и старейший завод по производству растительных масел в Казахстане. Предприятие, созданное более 70 лет назад, 25 лет назад стало акционерным обществом, в котором работает около 800 сотрудников. «Казахстан богат природными ресурсами. Энергоресурсы для нас никогда не были главным фактором затрат», – рассказывает Марат Назаров, главный энергетик компании. Но ситуация поменялась. «Затраты растут из года в год», – говорит Назаров. Несколько лет назад в силу вступил закон об энергосбережении и повышении энергоэффективности. Пред-

приятиям, не выполняющим план по энергосбережению, грозят чувствительные денежные штрафы. Кроме того, закон обязывает крупные предприятия проводить энергоаудиты и разрабатывать программы энергоэффективности.

В связи с этим главный энергетик предприятия и занялся поиском возможностей снижения энергозатрат. Он решил использовать фотовольтаику. С учетом того, что в Казахстане 3 000 часов в году светит солнце, решение логичное. Но практически с этой технологией на предприятии никто не работал. И потому руковод-

ство компании решило направить главного энергетика на специализированную стажировку по теме «Возобновляемая энергетика» в Германию. Предполагалось, что на родину он вернется с новыми знаниями, а возможно и даже с готовой технологией. Быстро оказалось, однако, что такое представление ошибочно. «Для установки солнечных батарей требуется много места. А у нас его нет. Предприятие находится в самом центре Шымкента», – рассказывает участник Программы. Потребовалось переориентироваться. И действительно, при посещении одного немецкого предприятия у Назарова возникла новая идея. Он увидел, как компания пользуется генератором производства Caterpillar для преобразования энергии отходящих газов в электроэнергию. И понял, что такая система электроснабжения как бы напрашивается для его предприятия. Главный энергетик собрал всю необходимую информацию для того, чтобы, вернувшись в Шымкент, убедить руководство компании в преимуществах немецкой технологии по сравнению с альтернативными системами из Турции и США. Более высокую цену с лихвой окупало высокое качество и автоматизация процесса. Руководство сделало выбор в пользу немецкого поставщика технологии. Компания приобрела агрегат для преобразования газа в электроэнергию, который осенью 2017 года будет запущен в эксплуатацию.

По мнению Назарова, новое технологическое решение позволит сократить энергопотребление на одну треть. В следующие два года планируется установить еще два агрегата Caterpillar. Благодаря этому АО «Шымкентмай» сможет перейти на автономное энергоснабжение и не будет зависеть от растущих цен на электричество городской сети.

Назарову 61 год. Возрастом он существенно отличается от типичных участников Программы. «Но моему руководству было крайне важно, чтобы в Германию поехал именно я, а не кто-то из коллег помоложе. Ведь у меня самый большой опыт и ноу-хау, – поясняет Назаров, с радостью вспоминая о поездке. – Я давно мечтал о том, чтобы своими глазами увидеть, как организовано энергоснабжение в ведущих экономических странах. И особенно в Германии – стране с очень высоким уровнем развития энергетики». ■



# Стиль ведения переговоров

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

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

- Стратегия «win-lose»: одна из сторон держит курс на конкуренцию и выигрывает в ущерб другой стороне.
- Стратегия «lose-win»: одна из сторон уступает (проигрывает) другой стороне.
- Стратегия «lose-lose»: ни одна из сторон не желает конфликта, в результате до переговоров дело не доходит.
- Стратегия «win-win»: стороны сотрудничают и совместными усилиями ищут альтернативу, которая устроит обе стороны, и в итоге обе выигрывают.

- Стратегия компромисса: в результате взаимных уступок стороны останавливаются «посередине», не добившись решения, полностью удовлетворяющего обе стороны (win-win).

Для наглядности эту модель нередко объясняют на примере с двумя сестрами, которым достался один апельсин на двоих. Обеим ясно, что модель win-lose, согласно которой одна сестра получает все, а другая ничего, безнадежно испортит их отношения. Ради того, чтобы и дальше жить в мире, они договариваются разрезать апельсин пополам, что представляется им вполне разумным решением. Затем одна из них берет свою половину, чистит ее и выбрасывает шкурку, другая же выбрасывает мякоть, потому что собирается печь пирог с цукатами и ей нужна

только кожура. Если бы сестры были в курсе интересов друг друга, они согласились бы разделить апельсин так, чтобы одна получила целиком корку, а другая всю мякоть, то есть каждая по максимуму (win-win).

На таком подходе «win-win» основана Гарвардская концепция, которая описывает методику переговоров по существу дела. Подход, сформулированный как «жестко по делу и мягко с людьми», объединяет жесткий и мягкий переговорные стили. За прошедшие 30 лет Гарвардская концепция получила признание во всем мире, она используется в качестве руководства для успешного ведения переговоров. В основу концепции положены четыре фундаментальных принципа:

## 1. Разделять людей и проблемы

При решении проблемы другая сторона рассматривается не как противник, а как партнер. На основе уважения и понимания позиции каждой стороны можно найти совместный подход к содержательной стороне вопроса. Содержательные моменты следует назвать четко и объективно, нужно избегать нападок на партнера по переговорам.

## 2. Отстаивать не позиции, а интересы

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

## 3. Искать новые возможности

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

## 4. Договориться о нейтральных критериях оценки

Оптимальное решение должно выбираться на основе объективных критерии.

Гарвардская концепция переговоров кардинально отличается от понимания переговоров как торга с фиксированными позициями, каковым является, например, процесс дистрибутивных (распределительных) переговоров. Они ведутся по вопросу распределения некого ограни-





ченного ресурса, существующего в единственном экземпляре, и каждая из сторон торгуется за получение большего «куска пирога». Выигрыш одной из сторон означает потерю для другой, то есть речь идет о типичной ситуации «win-lose». Дистрибутивный торг можно наблюдать, например, на восточном базаре. Покупатель стремится сбить цену, продавец намерен добиться максимально возможной цены. Зона потенциального согласия находится на линии между позициями сторон.

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

- качество продукта
- опции продукта
- объем и сроки поставки
- условия оплаты
- возможности финансирования (кредитования)
- гарантии
- послепродажное обслуживание
- обучение
- перспективы последующих закупок
- дополнительные услуги, например, маркетингового характера и т. п.

Хотя цена зачастую остается главным фактором, круг переговорных тем расширяется, что делает возможным «выигрыш благодаря обмену». Таким образом, еще до начала дележа «пирог» становится больше. Такой подход к переговорам называется интегративным. Одна сторона идет на компромисс или формулирует дополнительную оферту по одному из пунктов, а другая сторона реагирует на это компромиссным предложением по другому пункту.

Предположим, что продавец некого промышленного оборудования заинтересован в отсрочке поставки. Со своей стороны, он может пойти навстречу покупателю и предложить ему бесплатное обучение его сотрудников работе на этом оборудовании. Обе стороны хотя и

### Рекомендации

- Основательно подготовьтесь и определите:
  - Каковы мои главные, максимальные и минимальные цели?
  - Какие компромиссы возможны и что я потребую взамен?
- С самого начала продемонстрируйте, что Вы расположены совместно найти приемлемое и взаимовыгодное решение.
- Постарайтесь вдуматься в ход рассуждений другой стороны и докопаться до ее интересов.
- Подойдите к переговорам творчески, продумайте как можно больше альтернативных вариантов, соответствующих интересам другой стороны.
- Придерживайтесь согласованной последовательности рассмотрения спорных вопросов и не подвергайте сомнению уже достигнутые договоренности.
- Излагайте высказывания Вашего визави своими словами, чтобы показать, что Вы поняли сказанное им.
- Время от времени делайте резюме самых важных пунктов и позиций.
- Помните, что для немцев важны объективные аргументы, даты, факты, нормы законов и мнения экспертов; они высоко ценят искренность и прямоту.
- Выражайте свои мысли максимально понятно, однозначно и прямо.
- Не стесняйтесь переспросить, если что-то осталось для Вас недосказанным или непонятным.

уходят от своих максимальных требований, тем не менее, каждый из них получает большую долю того, что соответствует его потребностям, поскольку было учтено, что у сторон существуют разные приоритеты обсуждаемых тем. Как и Гарвардская концепция в целом, так и этот процесс обмена представляет собой ситуацию «win-win», прежде всего, тогда, когда партнеры по-разному ранжируют обсуждаемые темы по важности. А вот если только одна сторона выходит из переговоров победителем («win-lose»), то ее победа будет недолговечной. Дело в том, что проигравший рано или поздно заметит односторонность заключенного договора, станет исполнять его спустя рукава и будет избегать новых сделок с этим контрагентом.

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



Катерина Рунке, тренер по межкультурному менеджменту и ведению переговоров, с 2003 г. работает независимым тренером и преподавателем, в том числе в рамках Программы. Проводит семинары-тренинги по менеджменту для обучающихся по магистерским программам в различных бизнес-школах, а также для сотрудников различных компаний. В Германии и за рубежом проводит практические занятия в рамках внутрикорпоративных мероприятий повышения квалификации руководителей и специалистов.



## Управление международными проектами

С точки зрения управления между локальными и международными проектами принципиальных различий нет. Международные проекты, как правило, сложнее планировать и осуществлять из-за их территориальной удаленности, а также из-за межкультурных и языковых барьеров. Это, в свою очередь, приводит к необходимости особого внимания к некоторым процессам управления проектами, влияющим на достижение целей. Ниже изложены характеристики этих процессов и поясняется их значение для международных проектов.

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

### Назначение руководителя проекта

Часто роль руководителя проекта присваивается легкомысленно без истинного понимания этой роли и соответствия ее действующим

стандартам. Так, например, относительно часто руководителем проекта назначается способный и хорошо проявивший себя инженер-разработчик. Сложности начнутся тогда, когда этот руководитель проекта сконцентрируется только на задании главного разработчика. Ведь обязанности руководителя проекта – это скорее задача для специалиста широкого профиля, универсала, который должен охватить все многообразные аспекты создания продукта.

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

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

При этом малые и средние предприятия, а также стартапы находятся в более благоприятной ситуации, поскольку у них менее сложная организационная структура и разделение труда, распределение задач и обязанностей проще и прозрачнее. Но в случае международного проекта, реализуемого в нескольких местах, способность коммуницировать – как на этапе планирования, так и на этапе реализации – приобретает решающее значение. И здесь нужен не лучший разработчик, а человек с ярко выраженной способностью находить общий язык, комфортно чувствующий себя в разных культурах.

### Мысли глобально, действуй локально

Для того, чтобы управлять международным проектом и организовать эффективное взаимодействие, необходимо, во-первых, разделение на подпроекты и чтобы каждый региональный подпроект имел собственного руководителя. Каждый из них будет отвечать за работу в своем регионе.

Кроме того, в каждом регионе следует создать команду, которая по составу будет один в один совпадать с командами других региональных подпроектов (см. рис. 1). Их структура и состав должны быть известны всей проектной команде. Это сделает коммуникацию между специалистами из разных регионов более прозрачной и очень пригодится, когда возникнет потребность в том, чтобы специалисты внесли ясность в тот или иной узкий вопрос. Звучит тривиально, но такой принцип структурирования команд (один в один) является одним из основных факторов успеха международных проектов. В качестве примера можно привести глобальный проект, реализованный в автомобильной отрасли, когда с интервалом в несколько месяцев в трех странах мира были спроектированы, построены, отложены и запущены в эксплуатацию девять производственных линий.

Во-вторых, хороший эффект дает использование по примеру локальных проектов в каждом регионе метода PIA-Workshop (Project Initialization and Acceleration – инициализация и ускорение проекта), который помо-

жет выявить и учесть региональные особенности уже на начальной фазе проекта.

Параллельно можно использовать драгоценное время для того, чтобы на местах подключить клиентов и поставщиков к процессу планирования. В ходе этой работы будут выявлены точки взаимодействия с региональными организациями, в которые входят клиенты и поставщики, и создан важный элемент плана коммуникации. В начале стартовой фазы проекта такой алгоритм действий будет весьма разумен, он положительно скажется и на проекте в целом.

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

### Конструктивное отношение к ошибкам в международном контексте

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

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

Другим обсуждение допущенных ошибок дается гораздо тяжелее, не говоря уже о том, чтобы их признать. В некоторых культурах такое признание равнозначно «потере лица». Поэтому восприятие ошибок здесь другое. В таких случаях трудно дать универсальную рекомендацию. Возможно, что здесь руководству правильнее всего использовать в качестве главного инструмента четко

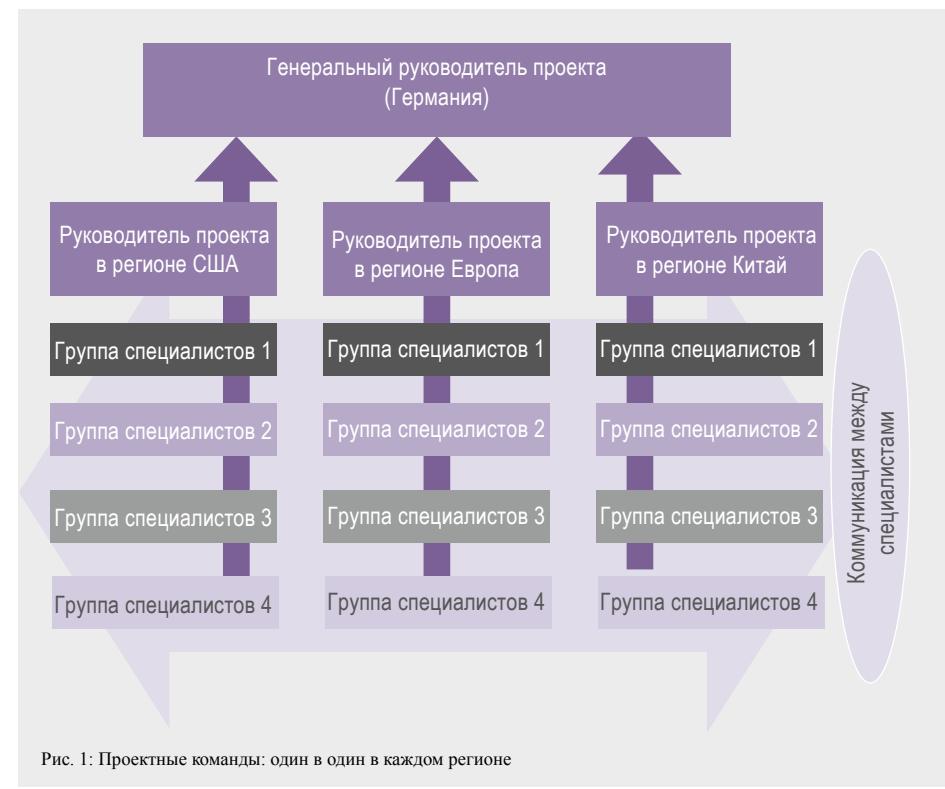


Рис. 1: Проектные команды: один в один в каждом регионе

поставленные и согласованные цели. Иными словами, следует согласовать конечный результат по срокам и по содержанию, но отказаться от вмешательства в ходе продвижения к этому результату, то есть практически отказаться от контроля самого процесса.

### Часовые пояса

Казалось бы тривиальная проблема, к сожалению, не имеет оптимального решения. Правда, есть компромиссные варианты, они pragmatically и довольно хорошо работают при условии соответствующей организации и умелого планирования процесса коммуникации.

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

Тогда информирование всех руководящих органов проекта в течение 24 часов и оперативное принятие решений станет реальностью.

Если воспользоваться методом PIA-Workshop на локальном уровне, рассматривая его как начальный инструмент планирования и коммуникации, то будет своевременно создана солидная содержательная основа проекта во всех важных сферах планирования.

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



Арно Фауст, дипломированный инженер, специалист по авиационно-космической технике, сертифицирован как специалист по управлению деятельностью персонала. Более 20 лет работает в Robert Bosch GmbH в подразделениях разработки и запуска серийного производства новых продуктов. Участвовал в разработке электроники фюзеляжа, датчиков для подушек безопасности, рулевых приводов, силовой электроники и систем для электровелосипедов.

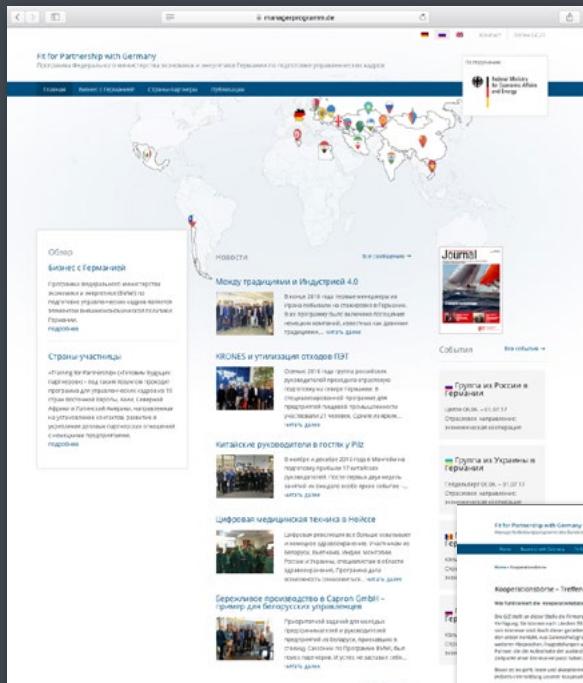
## Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

[www.managerprogramme.com](http://www.managerprogramme.com)

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

[www.facebook.com/managerprogramme](http://www.facebook.com/managerprogramme)



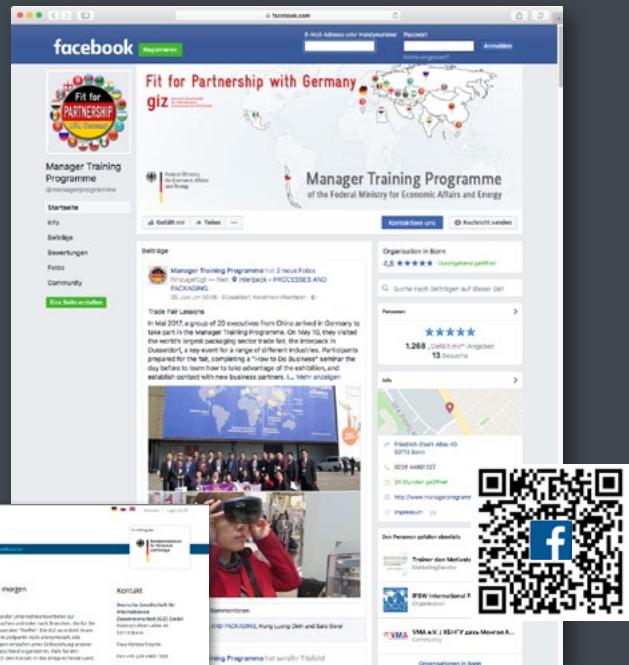
Fit for Partnership with Germany  
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров

Новости  
Между традициями и Индустрией 4.0  
КВОНЕС и КРИТИКИЗИС от ФЕДУП  
Китайские руководители в посещении у РИД  
Цифровая медицинская техника в Нойзисе  
Бережливые производство в Сарен Германия – пример для белорусских управляющих

Кооперационная биржа – treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 40 · 53113 Bonn · Telefon: +49 228 500  
giz.de

QR-код для сканирования



Fit for Partnership with Germany  
Manager Training Programme  
facebook.com/managerprogramme

Manager Training Programme of the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Manager Training Programme hat 2 neue Fotos hochgeladen  
26 Jun um 09:08 · Es wurde ein neuer Beitrag gepostet · PROCESSES AND PACKAGING

Trade Fair Lessons  
On 10 May 2017, a group of 50 executives from China arrived in Germany to take part in the Manager Training Programme. On May 10, they visited the world's largest packaging sector trade fair, the Interpack in Düsseldorf, a key event for a range of different industries. Participants had the opportunity to learn about the latest developments in the industry and to take advantage of the exhibitions, and to establish contact with new business partners. ... Mehr anzeigen

Группа из России в Германии  
Группа из Украины в Германии

Кооперационная биржа – treffen Sie heute Ihre Partner von morgen!

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 40 · 53113 Bonn · Telefon: +49 228 500  
giz.de

QR-код для сканирования

**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

Программа подготовки управленческих кадров

Финансируется организацией:



Федеральное министерство  
экономики и энергетики

