

# Work Package 5 Political Strategies and Transfer

## Group of activities 5.1 Political strategies

### Стратегическая программа

#### Content

1   Стратегическая программа	1
1.1   Справочная информация	1
1.2   Обеспечение нового поколения предпринимателей МСП	2
1.3   Обеспечение квалификаций предпринимателей МСП	4
1.4   Обеспечение финансирования передачи бизнеса	8
1.5   Комплексная сервисная и консультационная сеть по передаче МСП	9
1.6   Обзор и прогноз	11
2   План действий «Женщины»	13
3   План действий «Сотрудники как преемники».	29
4   План действий «Иммигранты как предприниматели»	37
5   План действий «Утечка мозгов»	47
6   Выводы и рекомендации	80
7   Заключительные замечания	84

## 1 | Стратегическая программа

### 1.1 | Справочная информация

В странах РБМ решение задач связанных с продвижением и поддержкой МСП в ситуации их передачи преемникам считается политическим приоритетом, однако, в разной степени. В одних странах существуют комплексные программы, в других такие программы пока отсутствуют. Целью политической стратегии и программы действий является создание сопоставимых рамочных условий и их внедрение во всех странах региона Балтийского моря (РБМ).

Задача состоит в разработке политической стратегической программы сильной поддержки процесса передачи МСП, ради обеспечения инновационного продолжения их деятельности и сохранения рабочих мест. Программа охватывает все области задач по передаче МСП, такие как: создание рамочных условий, финансовую поддержку и предоставление государственных гарантий; поощрение предпринимательства и повышение квалификации предпринимателей; поддержку при создании устойчивой службы по продвижению и консультированию при структурах поддержки МСП.

Программа объединяет четыре плана действий по продвижению целевых групп «преемников МСП», которые пока недостаточно представлены, а необходимы для достижения увеличения числа предпринимателей в целом, а также числа преемников МСП, особенно в странах РБМ.

Во многих странах РБМ политическая поддержка при передаче МСП недостаточна, а важные группы потенциальных преемников во многих странах исключены из процесса. Поэтому нужны положительные изменения во всех странах РБМ путем реализации сопоставимой комплексной государственной поддержки при передаче МСП и, таким образом, создание новых целевых групп преемников МСП, что значительно увеличивает число предпринимателей.

Во всех странах РБМ разные группы в той или иной степени недопредставлены в качестве преемников бизнеса, в частности:

- женщин,
- сотрудников МСП, которые управляют компанией индивидуально или коллективно,
- иностранцев,
- специалистов, эмигрировавших за границу («утечка мозгов»)

Эти целевые группы нуждаются в особой поддержке, чтобы увеличить число потенциальных предпринимателей-преемников и сократить разрыв в предпринимательстве. По этой причине для этих четырех целевых групп были разработаны конкретные планы действий в рамках программы политической стратегии. Они приведены в приложении.

В отдельных странах РБМ уже есть комплексные, эффективные программы и хорошо развитая инфраструктура для поощрения и обеспечения передачи бизнеса. Однако Польша, Литва, Латвия, Эстония и Россия все еще нуждаются в развитии такой инфраструктуры, чтобы догнать другие

страны региона. В этих странах МСП были основаны в основном после 1990 года, и в последующие годы передача компаний оставалась явлением еле замеченным. Сейчас большое и растущее число МСП приходится передавать следующему поколению, так как предыдущие владельцы стареют и уходят на пенсию, однако соответствующей инфраструктуры и программ в значительной степени не хватает.

Существующие различия между странами РБМ, различные программы финансирования должны привести к интенсивному обмену опытом, обучению друг у друга и обмену передовыми практиками. Поскольку этот транснациональный обмен до сих пор был лишь спорадическим и скорее случайным, следует наладить трансграничное сотрудничество и его систематически развивать. Соответствующие стратегии можно найти в Главе 5. - обеспечение всеобъемлющей информационно-консультационной сети по вопросам передачи бизнеса.

Учитывая существующие региональные различия в продвижении передачи бизнеса и различные национальные условия, текущая политическая программа включает в себя стратегии по четырем всеобъемлющим тематическим приоритетам, которые имеют глубокое значение для всего региона Балтийского моря:

- обеспечение нового поколения предпринимателей для малого и среднего бизнеса,
- обеспечение квалификаций предпринимателей малого и среднего бизнеса,
- обеспечение финансирования передачи бизнеса,
- обеспечение комплексной сервисной и консалтинговой сети для передачи бизнеса.

## 1.2 | Обеспечение нового поколения предпринимателей МСП

Ежегодно в ЕС около 450 000 компаний с числом сотрудников около 2 миллионов человек переходят к новому владельцу. Однако до 150 000 предприятий ЕС и их 600 000 рабочих не справляются с этой задачей каждый год, поэтому эти компании вынуждены закрываться. Более 40% пожилых предпринимателей в Германии не могут найти преемника. То же самое относится и к ЕС в целом. Нынешняя ситуация, которая по демографическим причинам в будущем будет только ухудшаться, сильно ограничивает дальнейшее развитие МСП.

Для решения этих задач, а также для преодоления широкого и все еще растущего предпринимательского отставания, в регионе Балтийского моря необходимо развивать предпринимательство на всех уровнях образования и для всех целевых групп с тем, чтобы ежегодно увеличивать на 5% число молодых предпринимателей.

Для достижения этих целей, в дополнение к существующим субсидиям на предпринимательскую деятельность, предлагаются три стратегических пакета.

## Широкое продвижение ранее недопредставленных групп

Во всех странах РБМ в различной степени недопредставлены четыре группы преемников:

- женщины
- сотрудники МСП, которые управляют компанией индивидуально или коллективно
- иностранцы
- специалисты, эмигрировавшие за границу («утечка мозгов»)

Для этих четырех целевых групп были разработаны конкретные планы действий, которые включены в прилагаемое добавление. Последовательная реализация этих четырех планов действий имеет значение для устойчивости увеличения числа потенциальных предпринимателей и обеспечения передачи компаний.

## Выявление предпринимательского потенциала

Развитие предпринимательства необходимо начинать с возраста общего образования. Выпускники школ не знают или знают лишь частично свой собственный потенциал, навыки, сильные стороны и идеи на будущее. Родители и учителя также не в состоянии оценить компетентность учащихся. Школьные классы едва ли говорят об индивидуальных компетенциях выпускников, их сильных сторонах и пригодности к выполнению определенной профессии или самостоятельной предпринимательской деятельности.

Поэтому необходимо, чтобы в течение последних двух учебных лет каждый студент прошел оценку на определение общих компетенций и своего предпринимательского потенциала, а также индивидуальную консультацию. Результаты оценки компетенций и потенциала, а также рекомендации, сформулированные после проведенного консультационного собеседования, следует записать в виде отчета, который каждый ученик должен получить в дополнение к аттестату или диплому об окончании школы.

Благодаря этому подходу выпускники школ пробуют свои навыки и свой предпринимательский потенциал. Они могут провести первичную оценку на предмет пригодности к предпринимательской жизни.

Однако, независимо от предпринимательской карьеры, процесс оценки и консультации позволяет учащимся сделать более информированный и обоснованный выбор своей профессиональной подготовки или области обучения, более соответствующий их индивидуальным навыкам и потенциалу. Аналогичным образом, сертификат с результатами оценки компетентности и потенциала значительно лучше, чем обычные школьные аттестаты и является подходящим основанием для компаний, которые принимают молодого человека на профессиональное обучение или на работу.

Следует обеспечить желающим возможность оценки и консультации в любое время, т.е. также на более позднем этапе профессиональной деятельности, с тем, чтобы определить изменения во времени или чтобы обеспечить надежное руководство для принятия решения при вступлении на новый путь карьерного роста. Процедура оценки и консультации также особенно эффективна в

плане привлечения людей из целевых групп, ранее недостаточно представленных в качестве предпринимателей.

Существуют различные модели, инструменты и процедуры для проведения оценки и консультации. Теперь задача в том, чтобы их тщательно проанализировать на предмет их пригодности, и на основе результатов разработать надежную процедуру, которая будет доступна в свободном режиме. В рамках проекта «Инновационные модели передачи МСП в РБМ» в разных странах была разработана и успешно внедрена двухэтапная процедура оценки и инструмент.<sup>1</sup>

### Предоставление и передача информации

Информацию о предпринимательской деятельности следует предоставлять в привлекательном виде. Важно, чтобы она содержала обзор необходимых навыков, возможностей обучения и реализации, уровня зарплаты, творческих возможностей, рисков, а также краткие отчеты, составленные предпринимателями и т.д. Презентация предпринимательских компетенций, необходимых для успеха, позволяет участникам оценки определить, в какой степени их индивидуальные навыки соответствуют требованиям, предъявляемым к предпринимательской деятельности.

Информационные пакеты также должны соответствовать особым требованиям, условиям и идеям молодого поколения, так как в 2020 году около трети квалифицированных выпускников будут выходить из поколения так называемых «миллениалов», которые выходят на рынок труда и имеют весьма специфические требования. Информацию следует распространять всеми каналами, например, через социальные сети, школьные классы, дискуссии и консультации и т.д.

### 1.3 | Обеспечение квалификаций предпринимателей МСП

Стартапы и передачи компаний терпят неудачу в основном из-за недостаточной подготовки и недостаточных квалификаций участников процесса. Из национальных справочных бюллетеней, опубликованных в рамках закона о малом бизнесе (*Small Business Act, SBA*), повышение квалификаций и инновационного потенциала малого и среднего бизнеса является одним из важнейших политических приоритетов во всех странах-участницах проекта, в условиях динамичных технологических и экономических перемен. Квалификации для предпринимательской деятельности являются неотъемлемой частью *SBA* для Европы. Без надлежащей поддержки стартапов и владельцев МСП при обеспечении успешной передачи бизнеса, МСП – ключевой экономической актив ЕС – окажутся под угрозой. В целом, поддержка отсутствует более чем в половине стран-членов ЕС.

Сотрудники компаний, выпускники или другие кандидаты, заинтересованные в приобретении операционной компании, зачастую не знают, как на самом деле управлять ею в долгосрочной перспективе. В большинстве МСП передача прав собственности идет рука об руку с передачей управленческих функций. Новые менеджеры нуждаются в правильных навыках. Ведь, они вполне могут быть опытными сотрудниками с долгим стажем, но не факт, что вдруг станут идеальными

---

<sup>1</sup>«Инновационные модели передачи МСП в РБМ: предпринимательский потенциал», Baltic Sea Academy, Гамбург 2020 г.

предпринимателями. Успешное продолжение деятельности компании после передачи требует глубоких знаний и навыков. Исследования показывают, что выживаемость компаний через три года после передачи до трех раз выше, если преемник имеет основательную предпринимательскую подготовку.

### Обучение предпринимательству

Рекомендуется разработать многоуровневую программу обучения предпринимательству, ориентированную на все целевые группы ради обеспечения достаточного количества высококвалифицированных молодых предпринимателей. Такой подход к развитию предпринимательства и к подготовке предпринимателей в соответствии с условиями малого и среднего бизнеса должен быть комплексным и

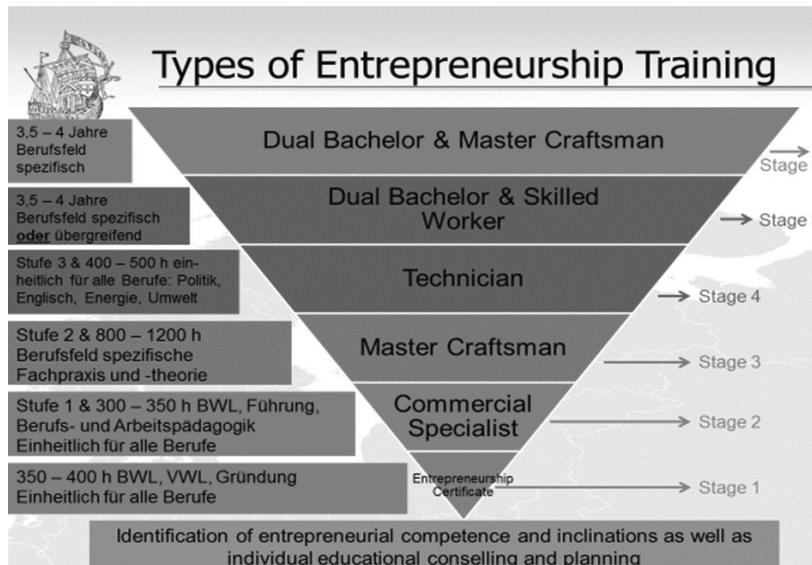
- охватывать все категории населения, напр. выпускные классы общеобразовательных школ и профучилищ, работающих или получающих последующее профессиональное обучение, вплоть до студентов вузов. В то же время следует уделить внимание особым потребностям тех категорий, которые в настоящее время недопредставлены в области самостоятельной занятости.
- создавать конкретные образовательные предложения, соответствующие различным компетенциям и потенциалу различных групп людей,
- делать целенаправленные предложения, соответствующие различным требованиям различных видов предпринимательской деятельности (например, управление фирмой-одиночкой или малым-средним предприятием).
- охватить потенциальных предпринимателей на всех уровнях профессионального образования, получающих специализированную профессиональную подготовку и высшее образование (ЕСК уровней 3-6) и организовать для них учебные курсы,
- создать высокий уровень взаимозаменяемости между модулями различных учебных курсов всех уровней с учетом уже приобретенных участниками навыков,
- помочь создать гибкую систему образования с различными вариантами начала и продолжения образования.

Этим требованиям может удовлетворять шестиуровневая подготовка предпринимателей, в рамках которой каждый уровень завершается официальным экзаменом и признанной квалификацией специалиста по специальности. Приобретенные зачетные баллы признаются в других странах. Уровни следуют друг за другом, при этом знания, приобретенные на одном уровне, переносятся на следующий уровень, и за это присваиваются зачетные баллы. Участники могут выбрать, с какого уровня они хотят начать обучение, исходя из своих навыков и знаний. Они могут продолжить обучение плавно или в другое время.

Выпускники могут начать разрабатывать свой бизнес с любого уровня подготовки. До начала самостоятельной предпринимательской деятельности, предлагаются короткие тренинги,

- а) тренинг по креативности и мотивации для оценки и консультации плана по созданию/передаче компании, разработка бизнес-идеи, уточнение планов и т.д.

- b) Обучение по стартапам и передачи компании как последний этап подготовки; уточнение открытых вопросов, напр. правовых, вопросов по финансированию и продвижению и т.д.



Учебные программы модуляризуются на каждом этапе обучения предпринимательству. Модули могут быть завершены в соответствии с конкретными потребностями. Модули следует разработать по национальным требованиям, учитывая напр. правовые вопросы, субсидии и т.д.

На всех уровнях образования (общее и профессиональное, последующее и высшее), а также до каждого этапа обучения предпринимательству следует провести (в том числе и на повторной основе) оценку предпринимательской компетентности и озвучить рекомендации по дальнейшей науке. Это позволит структурировать процесс обучения, продемонстрировать успеваемость, помочь в принятии решения относительно дальнейшего обучения или подходящих сроков для перехода к самостоятельной предпринимательской деятельности.

Сопровождающий индивидуальный коучинг (см. Главу 5) должен предлагаться с момента оценки компетенций до момента создания или передачи компании.

Развитие предпринимательского потенциала работает лучше всего на уровне выпускных классов общеобразовательных школ и профучилищ. Обучение предпринимательству желательно начать с первой части «Разрешение на предпринимательскую деятельность», что стимулирует и мотивирует участников к предпринимательской деятельности.

Гибкая, многоуровневая система позволяет также в высокой степени ориентироваться и структурировать путь к самостоятельной занятости, с учетом потребностей отдельных целевых групп. Например, на последнем этапе родительского отпуска, женщины (как и мужчины) могут использовать свое ограниченное время для завершения первого этапа обучения. После этого они вступают в профессиональную жизнь с соответствующей подготовкой, могут продолжать дальнейшее обучение предпринимательству наряду со своей работой либо могут открыть свой бизнес.

Аналогичным образом, значительная доля молодежи, имеющей диплом вуза, получает возможность сочетать полное высшее образование с профессиональным обучением и

накоплением профессионального опыта, что очень важно с точки зрения управления МСП. За счет таких конкретных мер, у выпускников вузов появляется значительный рост интереса к предпринимательской карьере.

Преподавание предпринимательских навыков и вопросов, связанных с МСП на уровне высшего образования остается на сугубо элементарном уровне, что означает, что МСП могут привлекать молодых предпринимателей только в ограниченной степени. Выпускники имеют хорошие теоретические знания, но мало практических навыков, имеющих решающее значение для МСП. Поэтому следует разработать и предложить широкодоступные программы дуального обучения.

Хотя 99% всех компаний являются малыми и средними предприятиями, университетские курсы, например, по деловому администрированию, в первую очередь ориентированы на потребности крупных компаний, а специальные курсы для МСП являются исключением. В связи с важностью МСП для экономики, необходимо превратить МСП в центры обучения предпринимательству.

Вузы не занимаются обучением компаний на уровнях EQF 3-5 (*European Qualifications Framework* - Европейская Квалификационная Рамка, ЕКР) но они обеспечивают большую часть предпринимателей малого и среднего бизнеса. В некоторых странах РБМ возможности обучения профессиональному предпринимательству весьма ограничены. Кроме того, в развитии обучения профессиональному предпринимательству требуется участие вузов, так как они предоставляют свою кадровую и техническую инфраструктуру на уровнях 3-5 ЕКР.

Участие вузов, несомненно, улучшает сотрудничество вузов с сектором МСП. Поскольку уровень инновационной активности МСП незначителен, разрыв в производительности между крупными компаниями, а МСП систематически увеличивается. В то же время, недостаточно развито сотрудничество вузов и сектора МСП. Преодолением такого дефицита может стать обучение предпринимательству, особенно в режиме дуального профессионального обучения, что способствует устойчивому сотрудничеству и внедрению инноваций на МСП.

### **Программа интеграции безработных**

Быть безработным вредно, обычно это приводит к нехватке денег и к отсутствию уверенности в себе. Благодаря образовательным программам, семинарам по трудоустройству, интенсивным консультациям и поддержке, безработные могут подготовиться к требованиям самозанятости, в то время как предприниматели могут получить мотивацию для открытия или передачи бизнеса.

Многоуровневое обучение предпринимательству, в частности, на уровнях 1-4 или по модулям этих уровней подготовки, может быть совмещено с интеграционной программой для безработных с целью успешного введения безработных в самостоятельную занятость. Целевыми группами являются безработные:

- с профессиональной подготовкой и несколькими годами профессионального опыта,
- без профессиональной подготовки, но с многолетним практическим опытом,
- с высшим образованием и, возможно, с профессиональным опытом.

Любой человек может проявлять живой интерес к самостоятельной занятости, а предпринимательские навыки и способности следует определить в итоге оценки и консультаций.

Комбинируемая программа по интеграции и обучению предлагает последовательность различных модулей, согласованных по содержанию и графику и включает в себя

- выявление существующих сильных сторон, компетенций и предпринимательского потенциала,
- специальную подготовку и консультационную программу для безработных,
- последующее обучение по вопросам квалификационного дефицита,
- завершение различных аспектов и предметов обучения предпринимательству,
- стажировки в компаниях, продолжительностью от двух до четырех недель,
- поддержка и введение в самостоятельную занятость,
- индивидуальный коучинг в течение всего срока действия интеграционной программы и, при необходимости, также в первые месяцы самостоятельной трудовой деятельности.

Интеграционная программа осуществляется в течение полного рабочего дня, в зависимости от количества участников, их опыта, потребностей и т.д. В общей сложности следует провести программу интеграции в пять месяцев, но обычно она длится от шести до семи месяцев. Продление программы на срок до трех месяцев следует заранее спланировать и согласовать, чтобы было достаточно времени для решения всех возникающих вопросов.

Обеспечение финансирования программы интеграции и образования из государственных средств, включая, с самого начала, выплату участникам двойного пособия по безработице, на срок до двух лет после того, как они стали самозанятыми.

## 1.4 | Обеспечение финансирования передачи бизнеса

Крайне важно, чтобы ни один бизнес или ни одна передача бизнеса, оценена нейтральными экспертами как перспективная, не потерпела неудачу из-за отсутствия финансирования. В некоторых странах РБМ разработаны соответствующие программы финансирования, в то время как в других странах они либо отсутствуют, либо слабо развиты.

Германия имеет разные виды финансирования - кредитное финансирование банками, дополнительные программы государственного финансирования (кредиты и безвозвратные субсидии, банковские гарантии с контр гарантией государства), а также средства спонсоров или инвестиционных компаний с неактивными холдингами. В системах финансирования стартапов и передачи бизнеса участвуют нейтральные эксперты, которые предоставляют консультации по созданию оптимального варианта финансирования и дают экспертное заключение по каждой заявке на финансирование. Аналогичные программы финансирования и передачи бизнеса необходимо создать во всех странах РБМ, чтобы ни один стартап или передача бизнеса не потерпели неудачу из-за проблем с финансированием. Передача существующего передового опыта одних стран РБМ другим, адаптация к региональным условиям и внедрение программ задача на самом деле не сложная. Таким образом, можно в разумные сроки заложить основу для достижения поставленной цели во всех странах РБМ, не теряя времени на создание схем с нуля и на длительный пробный период.

## 1.5 | Комплексная сервисная и консультационная сеть по передаче МСП

Поддержка при запуске или передаче МСП не сможет достичь устойчивого эффекта без эффективной инфраструктуры консалтинга и поддержки на местном и региональном уровне. Поэтому содействие открытию или передачи бизнеса следует сделать центральным элементом политической стратегической программы, с тем, чтобы страны РБМ получили в кратчайшие сроки надлежащую инфраструктуру.

### Региональные сервисные и консультационные центры для стартапов и передачи бизнеса

Центры бизнес-консультаций германских ремесленных палат, десятилетиями пользующиеся большим успехом, могут служить странам РБМ образцом для создания и устойчивой работы сервисных и консультационных центров для начинающих предпринимателей и по передаче бизнеса. Каждая палата курирует один регион, что позволит создать в РБМ плотную сеть и инфраструктуру для поддержки стартапов и передачи бизнеса. Модель палат не требует создания новых учреждений и привлекательна тем, что палаты, являясь структурами экономического самоуправления и занимая нейтральную позицию, могут тесно сотрудничать с предприятиями, поддерживая прямые контакты с МСП.

Сервисные и консультационные центры по созданию и по передаче бизнеса могут выполнять следующие задачи:

- развитие и устойчивое координирование деятельности муниципальных либо региональных финансовых альянсов с участием всех соответствующих учреждений, таких как государственные администрации, финансовые учреждения, гарантийные ассоциации, холдинговые компании и другие целевые учреждения,
- предоставление центрального контактного центра для предпринимателей, участвующих в передаче/запуске бизнеса, оказывающего услуги и являющегося одним источником финансовой поддержки посредством своего межрегионального финансового альянса,
- выполнение индивидуальных коучинговых задач с помощью одного контактного лица, начиная с оценки компетенций и заканчивая успешным созданием стартапа или передачей компании,
- управление внутренними реестрами передаваемых МСП, помещения или площадь для стартапов и т.д., а также соответствующие посреднические услуги,
- систематическое предоставление комплексной, ориентированной на целевые группы информации, а также эффективных и актуальных инструментов, напр., для создания бизнес-планов, инвестиционных планов, оценок, систем управления знаниями и т.д.,
- консультационные задачи для преемников компаний и стартапов,
- проведение и участие в учебных курсах для начинающих предпринимателей и преемников,
- оценка компаний и определение реалистичной цены,
- поддержка в создании и оценке бизнес-планов,

- поддержка в получении кредитов, финансовой поддержки со стороны государства, гарантий или акций компаний, а также поддержка в отношении процедур подачи заявок и в проведении соответствующих переговоров,
- подготовка нейтрального экспертного заключения о планировании и перспективах успеха передаваемой компании или стартапа.

### **Центр компетенции для начинающих предпринимателей и по передаче бизнеса РБМ**

Необходимо также устойчиво развивать общебалтийский центр компетенции по открытию/передаче бизнеса для централизованного выполнения следующих ключевых функции:

- оформление постоянного транснационального обмена опытом, а также обеспечение сотрудничества региональных сервисных и консультационных центров для стартапов и по передаче бизнеса для всех стран Балтийского региона,
- поиск и передача передового опыта, адаптация к местным условиям, поддержка при внедрении и обеспечение всех стран РБМ всеми эффективными и всегда актуальными мерами поддержки стартапам и передаваемым компаниям, включая программы финансирования,
- поддержка в решении сложных задач, с которыми не справляются самостоятельно отдельные региональные центры; обеспечение специалистов, (из колледжей и вузов),
- сотрудничество с колледжами и вузами с целью обеспечения устойчивой разработки учебных программ и материалов для обучения предпринимательству и других видов подготовки, а также инструментов и методов финансирования, с тем, чтобы требуемые квалификации, консультации и модели финансирования открытия или передачи бизнеса были всегда актуальными и высококачественными, во всех странах РБМ.
- регулярные курсы повышения квалификации преподавателей предпринимательству, а также советников региональных сервисных и консультационных центров, с тем, чтобы во всех регионах имелись высококвалифицированные кадры для выполнения своих задач,
- проведение исследований и разработка новых учебных планов, учебных материалов, новых инструментов и программ финансирования и т.д. в сотрудничестве с колледжами и вузами,
- центр является центральным контактным центром по всем вопросам для политических, административных и научных учреждений, связанных с открытием и передачей бизнеса, а также предоставляет консультации, например, по вопросам разработки финансирования и образовательных программ, по осуществлению научной работы и подготовки предпринимателей в рамках общего, профессионального и высшего образования,
- участие на уровне ЕС, а также обмен опытом и сотрудничество с другими регионами и странами ЕС.

## Финансирование региональных центров и центра компетенции

Залогом рентабельности субсидий и услуг для стартапов и передаваемых компаний является государственное финансирование как региональных сервисных и консультационных центров для стартапов и передачи бизнеса, так и общепользовательского центра компетенции для стартапов и по передаче бизнеса. Примерно половину такого госфинансирования следует обеспечить в виде

- a) финансирования по фиксированной ставке, размер которой определяется, например, количеством сотрудников или числом МСП в данном регионе,
- b) финансирования, привязанного к одному или нескольким показателям успеха, таким как: общее количество предоставленных консультаций и количество МСП в данном регионе, доля проконсультированных стартапов или компаний, которые все еще активны на рынке, спустя год со дня передачи компании, или число оценок, выданных консультантами на основе заранее определенной схемы.

### 1.6 | Обзор и прогноз

В отдельных странах РБМ существуют комплексные, эффективные программы и развитая инфраструктура поощрения и обеспечения передачи бизнеса, однако не во всех. Систематически организуется и поощряется трансграничный обмен, передача передового опыта и трансграничное сотрудничество.

Чтобы преодолеть высокий и растущий предпринимательский разрыв, РБМ предстоит решительно поощрять предпринимательство на всех уровнях образования и среди всех целевых групп, с тем, чтобы ежегодного число молодых предпринимателей увеличивалось на 5%.

Во всех странах РБМ женщины, сотрудники МСП, иностранцы и эмигрировавшие за границу специалисты, в той или иной степени недопредставлены в качестве преемников компаний. Для задействования этого потенциала необходимо реализовать конкретные планы действий для целевых групп.

Определение индивидуальных предпринимательских навыков является подходящим инструментом для привлечения молодых предпринимателей. Продвигать предпринимательство необходимо уже на уровне общего образования. При этом необходимо, чтобы каждый ученик прошел оценку и индивидуальную консультацию с целью определения его общих компетенций и предпринимательского потенциала. Результаты оценки и консультации следует можно приложить к диплому об окончании школы.

Чтобы выйти на все целевые группы и обеспечить достаточное количество высококвалифицированных молодых предпринимателей, необходимо проведение многоуровневой подготовки. Такой подход учитывает потенциал и возможности различных целевых групп уровней 3-6 (ЕКР), а также различные требования к разным видам предпринимательской деятельности.

Многоуровневое обучение предпринимательству может быть совмещено с интеграционной программой для безработных, что позволит им успешно трудоустроиться и перейти к индивидуальной трудовой деятельности. Необходимо ввести для участников программы двойное

пособие по безработице, с начала программы до двух лет после начала самостоятельной занятости.

Нельзя допустить, чтобы ни одна передача или начинание бизнеса, оцененное нейтральными экспертами как перспективное, не потерпело неудачу из-за отсутствия финансирования.

В отдельных странах РБМ разработаны соответствующие программы финансирования, однако не во всех, либо они не везде достаточно развиты. Передача и внедрение передового опыта позволит всем странам РБМ быстро заложить основы для достижения поставленной цели.

Политическое стратегическое содействие программам поддержки стартапам и передаваемым компаниям следует направить на создание соответственной инфраструктуры, на создание:

- b) и постоянную работу во всех регионах РБМ сервисных и консультационных центров для стартапов и передаваемых компаний,
- c) общебалтийского центра компетенций для стартапов и передаваемых компаний, централизованно выполняющего важнейшие, всеобъемлющие задачи.

Необходимо обеспечить госфинансирование ключевых учреждений поддержки процесса. Половину проектного бюджета можно выплачивать как паушальную сумму, а другую - в зависимости от результатов активности.

## 2 | План действий «Женщины»<sup>2</sup>

Ввиду сокращения численности населения и продолжающегося старения населения во всем мире, ключевое значение приобретает экономическая и социальная активизация женщин. Женщины составляют более половины населения мира - по статистике, они также живут дольше, чем мужчины, и имеют более высокий уровень образования. Роль женщин в семейном бизнесе неопределима: они поддерживают мужчин-владельцев (в основном жены, которые консультируют своих мужей/партнеров по вопросам управления фирмой или, принимая на себя домашние обязанности, позволяя тем самым своим мужчинам сосредоточиться на ведении бизнеса); являются неформальными помощниками (выполняют конкретные функции в фирме) и предоставляют квалифицированный персонал для семейных фирм (в качестве сотрудников в различных должностях). В то же время для женщин характерен более низкий уровень профессиональной деятельности по сравнению с мужчинами, а также более низкое участие в управлении всеми типами компаний, в том числе семейными.

В этой части рассматриваются следующие вопросы:

- различия в уровне профессиональной деятельности мужчин и женщин в странах РБМ - статистика и детерминанты,
- женское лидерство - статистика и специфический анализ,
- участие женщин в руководящих органах семейных фирм и роль женщин в процессах преемственности - статистика и прогнозы,
- предложения по действиям/инструментам для женщин-преемниц компаний.

При подготовке этой части был использован ряд общедоступных отчетов и результатов исследований, научных публикаций и экспертных заключений, а также интервью, проведенные партнерами по проекту INBETS с женщинами-преемницами бизнеса.

### Женщины и рынок труда

В последние годы участие женщин на рынке труда возросло, однако их показатель все еще находится на более низком уровне, чем показатель мужчин. За последнее десятилетие в странах G20 показатель женщин в рынке труда показал лишь скромный рост соотношения активности женщин и мужчин, при чем, самый высокий показатель наблюдался в Турции, Германии и Италии.

В Турции - в основном из-за культурных изменений (несмотря на правила ислама, женщины получили больше свобод) и как следствие глобальных перемен (увеличение числа иностранцев, работающих и создающих семьи в Турции). В Германии и Италии показатель улучшается, в основном из-за трансформации традиционной модели семьи.

В прошлом, в анализируемых странах деятельность женщин была сосредоточена на выполнении домашних заданий и на создании семьи. В настоящее время, в связи с появлением растущего числа одиноких домохозяйств, женщины становятся все более независимы и экономически активны. В период с 2010 по 2018 год, в странах РБМ наблюдается тенденция

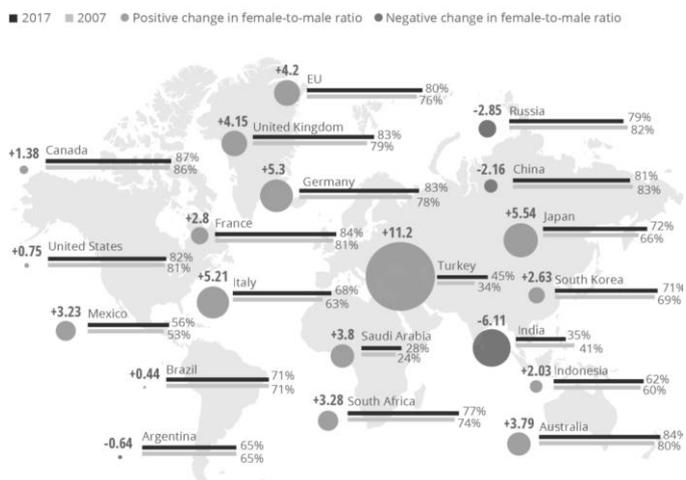
---

<sup>2</sup> Подготовлено Анитой Рихерт-Казьмирской и Марзеной Гржесяк - Гданьский технологический университет.

повышения профессиональной активности среди женщин в возрасте 15-64 лет (показатель активности увеличился в среднем на 4,2%). Наибольший рост был отмечен в Польше - уровень активности женщин вырос на 14% (с 58,5% в 2010 г. до 72,4% в 2018 г.). Единственной страной из региона Балтийского моря, где показатель несколько снизился (на 0,1%), является Норвегия. Значимые изменения наблюдались среди женщин старших возрастных групп: 40-64 и 65-74 года. Уровень их экономической активности вырос во всех странах РБМ. Наблюдается значительный рост экономической активности женщин в возрасте 65-74 лет в Эстонии, Латвии и Литве, что показывает, как велик потенциал, который в странах Восточной Европы до недавнего времени был не востребован, а который может быть задействован при трудоустройстве женщин и пожилых граждан. (Majumdar, Buckley, 2019)

Как изложено выше, несмотря на рост показателя активности женщин, он все-равно ниже, чем показатель мужчин. В 2010 году наибольшая разница в показателях гендерной активности была отмечена в Польше (13,6%) и Германии (11,5%). В 2018 году - в Германии (8,6%) и Эстонии (7%). На активное участие женщин на рынке труда влияют многочисленные факторы (Kunasz, 2016; Hunt, Samman, 2016; Agüero, Marks, 2008; Mammen, Paxson, 2000). В литературе они указаны и разделены по различным критериям, включая индивидуальные, трудовые, экономические и социальные факторы. Они могут, как поощрять профессиональную деятельность, так и «втягивать в пассивность».

Percentage of women in the workforce, 2007 and 2017; bubbles indicate change in female-to-male employment ratio.



Факторы	повышающие уровень профессиональной активности	влияющие профессиональную активность
<b>индивидуальные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- черты личности, такие как: любопытство к миру, энтузиазм, профессионализм, трудолюбие, независимость</li> <li>- высокий уровень образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- черты личности, такие как: зависимость, пассивность, покорность</li> <li>- низкий уровень образования</li> </ul>
<b>связанные с рабочим местом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перспективы продвижения</li> <li>- гибкий график работы</li> <li>- дружественная женщинам организационная культура</li> <li>- возможность самореализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дискриминация по признаку пола (гендерный разрыв в оплате труда, трудности с карьерой и т.д.).</li> <li>- плохие перспективы роста и продвижения (так называемые "липкий пол").</li> </ul>
<b>экономические и социальные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система ухода за детьми</li> <li>- правовые решения для содействия участию женщин в рынке труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитая система социальных льгот</li> <li>- отсутствие системных решений по уходу за детьми</li> <li>- серая зона</li> </ul>

Источник: Richert-Kaźmierska, 2020

Как было выявлено в ряде исследований, ключевым фактором, ограничивающим профессиональную деятельность женщин, является их участие в выполнении домашних и семейных обязанностей (Barrientos, 2002; Kabeer, 2008; Lantara, 2015; Morikawa, 2015; Winkler, 2016). Женщины сообщают, что каждую неделю они тратят в среднем 13 часов на работу по дому

и 23 часа на уход за членами семьи - аналогичные показатели для мужчин составляют 8 и 10 часов. Оба пола считают свой относительный вклад несправедливым. 60% женщин считают, что они делают больше, чем они считают справедливым (по сравнению лишь с 10% мужчин), в то время как 37% мужчин уверены, что делают меньше, чем считают справедливым (по сравнению с лишь 6% женщин, Park и другие, 2013).

### **Женщины как члены правления**

Женщины экономически менее активны и недопредставлены в руководящих органах. Все результаты исследований (проведенных в разных странах) подтверждают устойчивый серьезный гендерный разрыв на руководящих должностях. Разрыв является результатом горизонтальной и вертикальной сегрегации, которой женщины по-прежнему подвергаются на многих рабочих местах (Hozer-Koźmiel, 2008, стр. 115). Горизонтальная сегрегация означает концентрацию спроса на женскую рабочую силу в определенных - как правило, хуже оплачиваемых - секторах экономики. Вертикальная сегрегация - происходит в тех случаях, когда женщины занимают менее престижные должности на более низком уровне профессиональной иерархии и имеют меньше шансов на карьерный рост, чем мужчины.

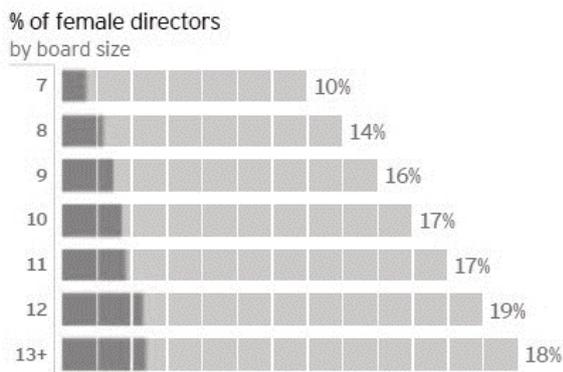
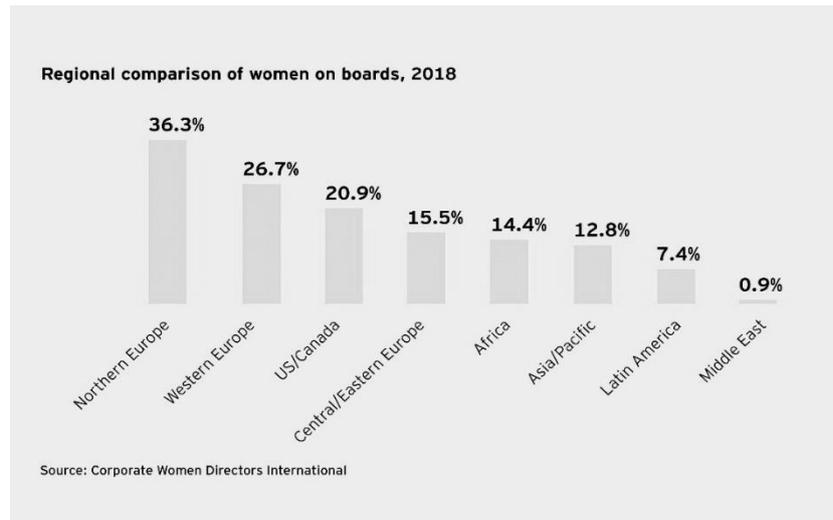
Женщины реже занимают ключевые руководящие посты или реже чем мужчины становятся членами органов управления в компаниях и государственных учреждениях. Несмотря на наблюдаемый в течение нескольких лет процентный рост, в 2017 году женщины составляли лишь 25% членов советов директоров крупнейших компаний ЕС.

	<b>Доля женщин в советах директоров крупнейших акционерных компаний ЕС</b>
<b>EC28</b>	<b>25,3</b>
<b>DE</b>	<b>31,9</b>
<b>EE</b>	<b>7,4</b>
<b>FI</b>	<b>32,8</b>
<b>LV</b>	<b>28,8</b>
<b>LT</b>	<b>14,3</b>
<b>PL</b>	<b>20,1</b>
<b>SE</b>	<b>35,9</b>

Источник: Доклад о равенстве, 2018, тр. 65

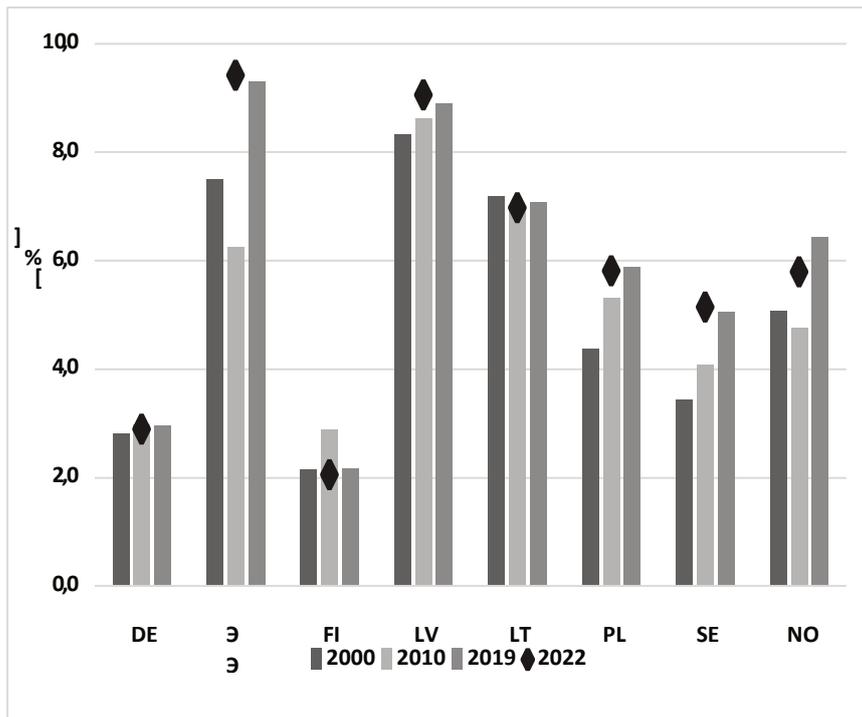
Чаще всего женщины являются членами советов директоров в Северной Европе, в наименьшей степени - на Ближнем Востоке.

В Европе, доля женщин на руководящих постах в различных типах компаний составляет 24% (Medland, 2016), но в 85% случаев, когда генеральными директорами являются женщины, они являются единственными владельцами (Lee, Jasper, Fitzgerald, 2010), поэтому это лишь вариант самозанятости. Присутствие женщин на руководящих постах в более крупных компаниях остается крайне низким (Dawley, Hoffman, Smith, 2004). 51% компаний, увеличивших за последние годы число женщин, занимающих руководящие должности, сделали это за счет увеличения размера совета директоров (Women on US Board, 2015). Таким образом, показатель женщин в советах директоров по-прежнему коррелирует с их размером (How to get more women, 2019).



Источник: Women on US Board, 2015

Согласно результатам исследования Международной Организации Труда, в странах РБМ менее 10% трудящихся женщин работают на руководящих постах. В 2019 г. в Финляндии - всего 2,2% (самый низкий показатель среди стран РБМ), в то время как в Эстонии - 9,3% (самый высокий показатель среди стран РБМ).



Источник: собственные расчеты с использованием данных МОТ <https://ilostat ilo.org/data/>

Исследования, проведенные в 2015 году в Великобритании, показали, что среди руководителей и председателей компании из списка FTSE 100 17 мужчин по имени John (или Jean) - больше, чем всех женщин-боссов вместе взятых. Мужчин по имени David или Dave также больше, чем женщин, на 2:1. Женщин-лидеров компаний FTSE 100 превзошли имена David, Ian, Mark и Andrew (или вариации этих имен) больше в соотношении почти 5:1 (Rankin, 2015).

### Women in the boardroom

CEOs or chairmen in FTSE 100 companies



Total women 7



Men named David 14



Men named John 17



Men who have the title 'Sir' 19

GUARDIAN GRAPHIC

Источник: Rankin, 2015

В США только 16% на 1500 мест в советах директоров списка компаний S&P занимают женщины - меньше, чем доля мест, занимаемых директорами по имени John, Robert, James и William. 15% мест в советах директоров фирм «S&P Midcap 400» и 12% «S&P SmallCap 600» занимают женщины. Женщины в составе советов директоров, как правило, моложе, имеют меньший стаж службы и, с

большей вероятностью, будут работать - иначе как их коллеги-мужчины - в нескольких советах директоров компаний. (Women on US Board, 2015).

Результаты исследования показывают, что между мужчинами и женщинами нет существенной разницы в плане лидерских навыков или способности справляться с управленческими и бизнес-задачами. Единственной существенной разницей является уровень уверенности в себе. Мужчины считали себя более эффективными лидерами. Эта уверенность в себе отражается в том, насколько высоко они оценили свои лидерские навыки и способность справляться с управленческими и бизнес-задачами. С другой стороны, женщины реже, чем их коллеги, оценивали себя в качестве высокоэффективных лидеров, реже выполняли международные задачи, руководили географическими регионами или странами и, что особо важно, реже возглавляли географически рассредоточенные команды (Global Leadership, 2015).

### Барьеры на карьерном пути женщин, желающих занять руководящий пост

Барьеры	«Вполне согласен» и «согласен»	
	Женщины	Мужчины
Стереотипизация и предвзятое отношение к ролям и способностям женщин	66%	34%
Отсутствие известных успешных женских ролевых моделей	64%	49%
Отсутствие значительного управленческого опыта	63%	63%
Семейные или личные обязательства	62%	54%
Отсутствие ментора	61%	31%
Неспособность высшего руководства взять на себя ответственность за улучшение положения женщин	56%	35%
Отсутствие желания достичь высшего уровня	53%	41%
Отсутствие рабочих задач, хорошо видных ключевым лицам, ответственным за принятие решений	52%	26%
Отсутствие возможностей для профессионального или исполнительного развития	47%	17%
Неосведомленность об организационной политике	43%	11%
Благожелательная корпоративная культура	36%	20%
Отсутствие навыков или способности достигать руководящих постов	14%	11%
Сексуальные домогательства со стороны руководителей, коллег, клиентов	10%	1%

Источник: Women in leadership, 2002

Исследователи подчеркивают важность привлечения женщин к участию в работе советов директоров и приводят ряд весомых аргументов: более эффективное решение проблем, большая прозрачность процессов принятия решений, повышенная способность к сотрудничеству, лучшее образование (более широкие знания) и готовность быть наставницами (что важно во времена отсутствия квалифицированных сотрудников).

## Женщины как преемницы компаний - тематические исследования

Типом компаний, где число и доля женщин на руководящих постах и в органах управления увеличивается, является семейный бизнес<sup>3</sup> (Barrett, Moores, 2009; Humphreys, 2013; Staying Power, 2017). Более половины (55%) семейных компаний имеют, по крайней мере, одну женщину в совете директоров, а 70% также рассматривают возможность избрания женщины в качестве следующего генерального директора.

По мнению исследователей, специфика семейного бизнеса благоприятствует назначению женщин, обеспечивая им независимость и доступ к потенциально лучшим рабочим местам, включая управленческие и руководящие должности. Кроме того, работа в семейном бизнесе означает более гибкий график работы, большую гарантию занятости и возможности для развития и продвижения по службе (Salganicoff, 1990; Wagner, 2011; Borisova, Sterkhova, 2012).

Однако молодых женщин (дочерей), которые фактически берут на себя руководство семейным бизнесом, мало. Главным фактором, препятствующим их продвижению к лидерской роли, по-прежнему является пол преемника (Jimenez, 2009). Владельцы семейного бизнеса редко рассматривают свою дочь в качестве «первого» кандидата в преемники (Martin, 2001; Lee и другие, 2003). Чаще всего это сын, который, как ожидается, присоединится к семейному бизнесу. Дочери «предоставляется выбор - или их не спрашивают» (Francis, 1999). Дочери могут взять на себя руководство семейным бизнесом только в «особых обстоятельствах» (Wang, 2010), таких как: в семье только сестры; в семье нет наследников мужского пола (сына, зятя) (Haberman, Danes, 2007); все члены семьи мужского пола не заинтересованы ведением бизнеса (Vera, Dean, 2005); семья или бизнес переживают трудные времена – напр., внезапная болезнь предшественника, риск провала бизнеса и т.д. (Dumas, 1998); дочь эффективно участвует в семейном бизнесе и имеет тесные отношения с предшественником (Curimbaba, 2002). В некоторых случаях семьи принимают решение о создании команды братьев и сестер (или сыновей и дочерей) для разделения лидерства и собственности в будущем, чтобы все потомки были потенциальными преемниками, независимо от пола. Но даже в этих случаях эффективным лидером является старший сын, а дочь чаще всего работает на второстепенном посту, с ограниченными полномочиями и обязанностями (Garcia-Alvarez и др., 2002).

Ниже представлены репрезентативные примеры женщин, взявших на себя семейный бизнес. Они подтверждают «особые обстоятельства», в силу которых было принято решение о передаче компании женщине.

---

<sup>3</sup> Семейный бизнес не имеет четкого определения в литературе. Для целей данного исследования под семейным предприятием понимается компания любой организационно-правовой формы, капитал которой полностью или в основном принадлежит семье, в то время как хотя бы один член семьи выполняет управленческие функции и есть намерение сохранить компанию в руках семьи (Frishkoff 2005).

Пример 1: MB Pneumatyka

Страна	Отрасль	Размер компании	Год основания
Польша	автомобильный	средний	1984 г.
<a href="https://mb-pneumatyka.pl/en/profile/">https://mb-pneumatyka.pl/en/profile/</a>			
<b>Характеристика владельца и женщины-преемницы</b>			
<p>Отец дочери-преемницы - решительный, строго определен в действии, дальновидный, великолепный инженер. Следует принципу, что хороший продукт продается сам. Предполагал, что польский рынок достаточно большой для его компании.</p> <p>Преемница не сомневается, что хорошего продукта недостаточно, а успех зависит от команды и маркетинговой деятельности. Рынок - весь мир. Наглядный пример, что не обязательно быть инженером, чтобы управлять инжиниринговой компанией.</p>			
<b>Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)</b>			
<p>Отец был вынужден передать компанию дочери, потому что тяжело болел. Положительным моментом этой ситуации было то, что в компании не возникло проблемы двойного руководства. Минус: преемнице не у кого было учиться.</p>			

Пример 2: Met-Lak

Страна	Отрасль	Размер компании	Год основания
Польша	Производство металлической мебели	средний	1989 г.
<a href="https://www.met-lak.com.pl/en/">https://www.met-lak.com.pl/en/</a>			
<b>Характеристика владельца и женщины-преемницы</b>			
<p>У дочери-преемницы было много сомнений, потому что она не была связана с металлической отраслью. Однако через несколько лет она обнаружила, что из металла можно делать красивые вещи, в том числе комбинировать их с другими материалами (деревом, стеклом) и создавать интересные изделия. Не могла себе представить, чтобы более 30 лет работы ее отца было напрасно. Она верит, что работая на себя это самый оптимальный вариант. У нее много «женских идей», которые хочет привнести в индустрию и считает, что хорошо создать место, где люди не только зарабатывают, но и чувствуют себя комфортно и могут повысить свои квалификации.</p>			
<b>Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)</b>			
<p>Отец, похоже, пока не готов передать компанию или хотя бы отдать часть своих полномочий. В течение нескольких лет братья и сестры вводились в курс дела, но пока неизвестно, чем это закончится. Успех зависит от того, сможет ли она/он идентифицировать себя с компанией, отдать ей сердце и душу. Главное, чтобы была страсть или, по крайней мере, условия для реализации страсти в будущем.</p>			

Пример 3: Antinasu & Ratsula Oy

Страна	Отрасль	Размер компании
Финляндия	коммерческая (одежда)	средний
<p>Компания была основана Гёстой Вильссоном в 1924 году, когда г. Вильссон купил обанкротившуюся компанию Б. Арифуллена в г. Пори и где начал распродажу текстильных изделий и сухих товаров. Гёсте Вильссону было тогда 22 года, он был полон идей, и незадолго в Пори открылся новый бутик одежды, расположенный недалеко от центральной площади. Шведское название «Wilsson» вскоре сменилось на оригинальное название семьи торговцев «Ratsula». Продажа пальто и мужских апартamentов.</p>		
<p><b>Характеристика владельца и женщины-преемницы</b></p>		
<p>В настоящее время планируется передача бизнеса от третьего к четвертому поколению, и это означает не только смену поколений, но и гендерную смену. Хотя в каждом поколении в бизнесе активно участвовали также жены и сестры, в четвертом поколении нет мужского наследника. 4. поколение уже вошло в состав исполнительного руководства и готовится к решению новых задач. В процессе обучения руководству и для разработки новой стратегии был подключен консультант. Растет пятое поколение, и кое-кто из молодых уже сделал свои первые шаги в бизнесе.</p>		
<p><b>Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)</b></p>		
<p>Депрессия 1920-1930-х годов была тяжелой, но молодому бизнесу удалось выжить, а также войну 1939-1945 годов. Послевоенные годы были периодом роста и расширения бизнеса. Были открыты новые магазины и построено новое здание. В начале 1970-х пришло время на смену первого поколения. В управление пришел сын Гёстаса, Пертти Рацула, который уже в конце 1960-х годов принимал участие в управлении компанией. Гёста Рацула оставался владельцем компании до своей смерти в 1972 году. 1970-е годы были сложным временем для финской моды. В 1960-е годы вкус финнов стал меняться, вошла молодежная мода и молодежь приняла совершенно новые стили. Это означало быстрый темп перемен, и компании, работавшие тогда в бизнесе моды, постоянно держали руку на пульсе. Также энергетический кризис 1973 года и вызванная им депрессия означал новые рыночные вызовы. 1980-е годы были декадой роста и адаптации бизнеса, в то время как начало 1990-х годов было периодом самой глубокой депрессии в Финляндии со времен войны. Тысячи компаний обанкротились, резко выросла безработица, а покупательная способность населения резко упала. Но компании удалось выжить и в этот сложный период. В 1996 году Пертти Рацула и его жена решили уйти на пенсию. Настало время для третьего поколения. Их сын, Матти Рацула, его супруга и сестра работали в компании еще до этого и у них также был опыт работы в других компаниях и новые идеи. Одной из них был запуск процесса развития за год до выхода на пенсию путем проведенного опроса всего персонала фирмы. В ходе опроса было собрано как мнение о недостатках и слабостях, так и пожелания трудового коллектива. Процесс продолжился устранением недостатков, после чего были даны новые направления и реализованы улучшения. Направления были собраны воедино как система качества, разрешающая каждому сотруднику работать самостоятельно. Смену руководства удалось осуществить в один день. Была достигнута договоренность, что после выхода на пенсию бывший генеральный директор не будет вмешиваться в бизнес, если его об этом не попросят. Когда преемник не смог - бывший владелец представлял компанию, и он также управлял некоторыми проектами, и всегда был готов помочь советом. Это хорошо сработало и может быть рекомендовано для компаний в подобной ситуации. Право собственности было передано поэтапно в течение следующих 10 лет. Несмотря на то, что передача компании была хорошо спланирована, понадобился год, чтобы владельцы-пенсионеры привыкли к новой ситуации. До этого они любили сравнивать новые пути развития со своими, когда управляли они.</p>		

#### Пример 4: Sinituote Oy Ltd

Страна	Отрасль	Размер компании
Финляндия	промышленность (оборудование для уборки)	большой
<p>Компания Sini-Tuote Oy (Ltd) была основана г-ном Эйнто в конце 1940-х годов. Компания развивалась несколько десятилетий, но в конце 1980-х годов столкнулась с трудностями, когда главный банк-кредитор взял ее под свой контроль. Компания была разделена. Илкка Братюс купил производство клинингового оборудования компании и название Sini-Tuote Oy.</p>		
<p><b>Характеристика владельца и женщины-преемницы</b></p> <p>Иоганна Хамро-Дротц, дочь Илкки Братца, взяла на себя ответственность. Не было самоочевидно, что Джоанна Хамро-Дротц пойдет по стопам отца. Решение стало проясняться девять лет назад, когда она жила в Женеве и преследовала свою карьеру менеджера по экспорту. До этого она работала в Metso Corporation Plc и в Golla Plc. Шесть лет назад компания Hamro-Drotss переехала в Финляндию, а после ухода из семьи Hamro-Drots стала менеджером по маркетингу. В сентябре 2018 года была назначена генеральным директором компании.</p>		
<p><b>Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)</b></p> <p>Компания растет, а за последние 30 лет было разработано и запущено в производство много новых продуктов. Сейчас, в возрасте 67 лет, господин Братюс считает, что пришло время на передачу компании новому поколению.</p>		

#### Пример 5: Otto Brandt Ab Ltd

Страна	Отрасль	Размер компании	Год основания
Финляндия	Диверсифицированная	большой	Otto Brandt Ab Ltd > Oy Otto Brandt Ab Ltd and Brandt Group Ltd, 100 лет на рынке
<p>В истории компании было два штормовых передач. Первая - в 1930-х годах - была близка к провалу.</p> <p>Основатель компании не доверял своему сыну и продал контрольный пакет вне семьи. Сыну со временем удалось восстановить контроль. Вторая передача, на пороге 1960- 1970-х гг., была операцией технически несложной, но проблема состояла в том, что отцу было трудно передать ответственность сыну.</p> <p>Третья передача, в начале 1980-х гг., была выполнена поэтапно. Первый шаг заключался в удвоении уставного капитала. Доли нового капитала получили сыновья, Том и Штефан, которые теперь владеют 50% компании. С тех пор компания выкупила собственные акции у Тора Брандта, его жены и дочери. И так, Тому и Штефану принадлежало 50/50 акций компании. Ранее передачи компании проходили сложно, характеризовались доверительным разрывом между отцами и сыновьями, и новая передача тоже имела свои особенности: отец, Тор Брандт, приходил в офис почти ежедневно, вплоть до конца 1980-х годов.</p> <p>У компании две линейки продуктов: потребительские и промышленные товары. Один брат отвечает за потребительский бизнес, другой - за промышленный. Оба брата развивали свою часть, и хотя продукты и потребители каждой из линеек отличались друг от друга, этого оказалось недостаточно. У обоих братьев были дети, готовы продолжать бизнес. Разделение компании планировалось долго до этого, а препятствием были связанные с этим налоги. Удалось только после вступления в жизнь нового закона об обществах с ограниченной ответственностью, нейтрального с точки зрения налогообложения. Сначала, при</p>			

помощи холдинга, стоимость обеих частей бизнеса была выравнена, затем группу братья разделили по 50/50 каждый. Последний этап был процесс обмена акции. С тех пор каждый из братьев владеет своим собственным бизнесом.

В холдинговой группе Brandt Group Ltd была еще одна передача бизнеса - первая без каких-либо юридических или семейных проблем. В настоящее время группа под управлением совместно 4-ого и 5-ого поколения. Идет передача от 4-го к 5-му поколению бывшей потребительской части Oy Otto Brandt Ab Ltd.

**Характеристика владельца и женщины-преемницы**

Третья передача: Тор Брандт > Том и Стефан Брандт; 4-й передача: Штефан Брандт > Штефани Брандт  
Том Брандт. Йеспер Брандт и Шарлотта Фурухельм.

**Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)**

Мы поняли, что отношения между поколениями не всегда простые, но передача бизнеса будет успешной, если она хорошо спланирована.

Пример 6: Hallaworks Oy

Страна	Отрасль	Размер компании	Год основания
Финляндия	инжиниринг, субподряд	небольшой	-

**Характеристика владельца и женщины-преемницы**

Когда предприниматель и владелец компании Юха Халламаа внезапно и неожиданно скончался в декабре 2007 года, его дочерям было 19 и 22 года (они были студентками).

**Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)**

Менеджер по производству взял на себя оперативную ответственность, а сестры, осознав, что они неопытны как предприниматели, начали поиск нового генерального директора с помощью хедхантинговой компании, которая знала их отца и компанию и имела представление о том, какого человека искать и, спустя три месяца, именно такого нашла.

Обе сестры имели профессиональное образование в области делового администрирования, и с самого начала новой ситуации они заботились об административных процедурах, с помощью банка, бухгалтера и страховой компании, а также клиентов и поставщиков, которые относились к сестрам понимающе и терпеливо в этой тяжелой ситуации. Хотя одна из сестер проработала в компании несколько лет, для них все было новым и им пришлось всему научиться, многому тоже на собственных ошибках. Новый генеральный директор оказался человеком на своем месте. Его опыт и знания сильно помогли, хотя у него самого и не было предпринимательского опыта.

В настоящее время обе сестры работают в компании, одна из них является генеральным директором, а другая - председателем наблюдательского совета. Бывший генеральный директор, пришедший после смерти отца, остался членом совета директоров, и бизнес идет своим чередом. Предприятие также преодолело шторм, вызванный крупнейшим финским заказчиком, который вдруг закрыл свои бизнес – оборот фирмы рухнул на 50%. Теперь, постепенно, оборот выходит на прежний уровень.

Пример 7: Telilän Sähkötyö Oy

Страна	Отрасль	Размер компании	Год основания
Финляндия	подрядчик по э/технике	средний	1956 г. - Telilän Sähkötyö Oy; Telilän kiinteistö Oy, Telilän Sähkötyö Oy
<p>Компания Telilän Sähkö была основана в 1956 году Эрkki Телиля, который управлял бизнесом более 20 лет. В 1977 году был изменен ей правовой статус, а в 1978 году, компания была передана сыну Эрkki, Сакари Телиля. В 2008 году сын Сакари, Пекка Телиля, занял должность генерального директора Telilän Sähkötyö Ltd.</p>			
<p><b>Характеристика владельца и женщины-преемницы</b></p> <p>Г-н Пекка Телиля был первым предпринимателем в программе смены поколений Университета прикладных наук Сатакунта. Отец, Сакари Телиля, планировал уйти на пенсию. Было ясно, что в ближайшем будущем владельцем станет Пекка. Компанию Telilän Sähkötyö Ltd. ждали задачи по обеспечению роста и выхода на глобальные рынки.</p> <p>В учебную программу Пекка, спланированную совместно с его преподавателями основных предметов и с наставником факультета технологии и морского менеджмента, входили знания, требуемые для будущего предпринимательства. Договор о сотрудничестве с центром Enterprise Accelerator был подписан еще во время учебы Пекки. Учебный год он провел в Ирландии, изучая электротехнику, управление бизнесом и английский язык. Бакалаврская диссертация Пекки была связана с заменой поколений в Telilän Sähkötyö. Он окончил университет и стал инженером-электриком.</p>			
<p><b>Факторы, определяющие передачу компании (положительные / отрицательные)</b></p> <p>Во время учебы Пекка и его отец размышляли с ментором и экспертами центра Enterprise Accelerator об основных видах деловой активности. Считалось, что перед Пеккой предстоит задача расширить деятельность компании и установить международные контакты.</p> <p>Пекка и его отец Сакари решили разделить сферы ответственности. Пекка взял на себя Telilän Sähkötyö Ltd. - электроподряд, а Сакари управляет новой компанией, Kiinteistö Telilä Ltd., которая наращивает свои производственные мощности. Telilän Sähkötyö Ltd растет тоже за счет приобретения других электроподрядчиков и за счет развития новых областей (автоматизация зданий, низковольтные системы и солнечная энергия).</p>			

**Расширение возможностей женщин-преемниц компаний - как?**

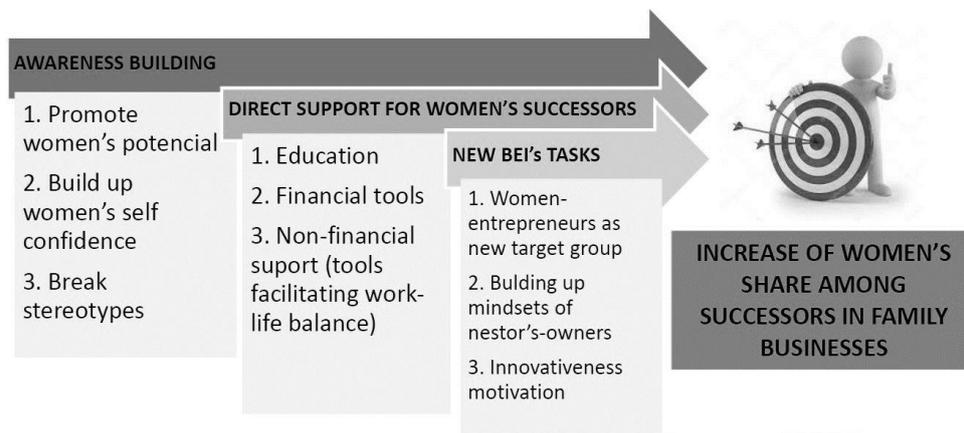
Есть ряд мер, позволяющих увеличить показатель женщин в советах директоров, а также показатель женщин, которые берут на себя семейные компании. Меры относятся к различным аспектам: к индивидуальной самооценке женщин (осведомленность, готовность), к внутренней организационной культуре компаний, к законам, защищающим женщин от гендерной дискриминации, к просвещению общества и улучшению осведомленности.

### Действия в поддержку женщин на руководящих постах

Recommended activities	
<b>AWARENESS BUILDING</b>	Case studies, motivating movies Workshops (nestor's-owners – successors), media promotion Education: ISCED3 – ISCED7 (2011)
<b>DIRECT SUPPORT FOR WOMEN'S SUCCESSORS</b>	Courses, workshops, coaching programmes Low interest loans, women's special funds Care system for children and the elderly
<b>NEW BEI's TASKS</b>	Courses and workshops dedicated for women-entrepreneurs Women's tailoring of communication Working with „conservatives” Innovativeness promotion – exhibitions, trade shows

Источник: собственная разработка

### Действия в поддержку женщин-преемниц бизнеса



Источник: собственная разработка.

### Выводы

В связи с экономическими и социальными изменениями необходимо расширять долю женщин на рынке труда и поощрять их лидерство в компаниях. Действия следует предпринимать в различных направлениях, а их последствия срабатывают спустя некоторое время. К наиболее необходимым действиям относятся следующие:

- поощрение достижений (особенно молодых) женщин, чтобы смогли поверить в себя,
- содействие созданию рабочих мест, благоприятных для женщин,
- поощрение сбалансированных в гендерном плане рабочих команд,
- преодоление гендерных стереотипов - повышение осведомленности общества,
- устранение барьеров, препятствующих прогрессу женщин - при необходимости, изменение законов,
- Разработка инструментов финансовой поддержки женщин-предпринимателей.

## Библиография

- Agüero J.M., Marks M.S. (2008), Motherhood and female labor force participation: evidence from infertility shocks, *The American Economic Review*, Vol. 98, No. 2, pp. 500-504
- Barrett M., Moores K. (2009), Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles, *Journal of Management and Organization*, Vol. 15(3), pp. 363-377.
- Barrientos A. (2002), Women, Informal Employment, and Social Protection in Latin America, IDPM, Discussion Paper Series, Paper Nr 66.
- Borisova D., Sterkhova O. (2012), Women as a Valuable Asset, McKinsey & Company, [http://www.citizencapital.fr/wp-content/uploads/2015/05/Women\\_as\\_a\\_Valuable-Asset\\_eng.pdf](http://www.citizencapital.fr/wp-content/uploads/2015/05/Women_as_a_Valuable-Asset_eng.pdf)
- Cullinan R. (2018), In Collaborative Work Cultures, Women Carry More of the Weight, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/07/in-collaborative-work-cultures-women-carry-more-of-theweight>
- Curimbaba F. (2002), The dynamics of women's roles as family business managers, *Family Business Review*, 15(3): 239-252.
- Dawley D.B., Hoffman J.J., Smith A.R. (2004), Leader succession: does gender matter? *Leadership and Organization development Journal*, Vol. 25(8), pp. 678-690.
- Dumas C. (1989), Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses, *Family Business Review*, 2(1): 31-46.
- Francis A.E. (1999), *The daughter also rises: how women overcome obstacles and advance in the family-owned business*, Rudi, San Francisco.
- Frishkoff P.A. (2005), Understanding Family Business: What is a Family Business?, <http://www.frishkoffbus.orst.edu>
- García-Álvarez E., López-Sintas J., Gonzalvo P.S. (2002), Socialization patterns of successor in first- to second-generation family businesses, *Family Business Review*, 15(3): 189-204.
- Haberman H., Danes S.M. (2007), Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application, *Family Business Review*, 20(2): 163-184.
- How to get more women in the boardroom (2019), EY, [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/how-to-get-more-women-in-the-boardroom](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-to-get-more-women-in-the-boardroom)
- Hozier-Koćmiel M. (2008), Segregacja horyzontalna na polskim rynku pracy, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* Nr 2
- Humphreys M.M.C. (2013), Daughter succession: a predominance of human issues, *Journal of Family Business Management*, Vol. 3(1), pp. 24-44
- Hunt A., Samman E. (2016), Women's economic empowerment. Navigating enablers and constraints,

Research Report, Overseas Development Institute, London

Jimenez R. M. (2009), Research on women in family firms: current status and future directions, *Family Business Review*, 22(1): 53-64.

Kabeer N. (2008), Paid work, women's empowerment and gender justice: critical pathways of social change, *Pathways Working Paper 3*.

Kunasz M. (2016), Bierność zawodowa kobiet i mężczyzn. Polska na tle Unii Europejskiej, *Marketing i Rynek* Nr 3, s. 443-456.

Lantara N.F. (2015), The Roles of Woman as Leader and Housewife, *Journal of Defence Management*, 5(1), 1-5, <https://www.omicsonline.org/open-access/the-roles-of-woman-as-leaderand-housewife-2167-0374-1000125.pdf>

Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges, *Global Leadership Forecast 2014 (2015)*, [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-20142015\\_tr\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-20142015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf)

Lee D.S., Lim G.H., Lim W.S. (2003), Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor, *Academy of Management Review*, 28(4): 657-666.

Lee Y.G., Jasper C.R., Fitzgerald M.A. (2010), Gender differences in perceived business success and profit growth among family business managers, *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 31(4), pp.458-474.

Majumdar R., Buckley P. (2019), How the financial crisis affected the world's workforce, *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/global-female-labor-force-participation-andyouth-unemployment-trends.html>

Mammen K., Paxson C. (2000), Women's work and economic development, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 4, pp. 141-164.

Martin L. (2001), More jobs for the boys? Succession planning in SMEs, *Women in Management Review*, 16(5): 222-231.

Medland D. (2016), Today's gender reality in statistics, or making leadership attractive to women, <http://www.forbes.com/sites/dinamedland/2016/03/07/todays-gender-reality-in-statistics-or-makingleadership-attractive-to-women/>

Morikawa Y. (2015), The opportunities and challenges for female labor force participation in Morocco, *Global Economy & Development Working Paper* Nr 86.

On Pay Gap, Millennial Women Near Parity – For Now. Despite Gains, Many See Roadblocks Ahead, <https://www.pewsocialtrends.org/2013/12/11/on-pay-gap-millennial-women-near-parity-for-now/>

Park A., Bryson C., Clery E., Curtice J., Phillips M. (eds.) (2013), *British Social Attitudes: the 30th*

Report, NatCen Social Research, London, <http://www.bsa-30.natcen.ac.uk>

Ragins B., Cotton J. (2017), Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor, *Academy of Management Journal* Vol. 34, No 4.

Rankin J. (2015), Fewer women leading FTSE firms than men called John, *The Guardian*.

Report on equality between women and men in the EU (2018), Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Richert-Kaźmierska A. (2020), Selected issues of women's participation in labour market and on boards of family enterprises, Book chapter - typescript while editing.

Salganicoff M. (1990), Women in family business: challenges and opportunities, *Family Business Review*, 3(2): 125-137.

Staying power: how do family business create success? Global survey of the world's largest family businesses (2017), EY Business Center of Excellence, Kennesaw State University, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-createlasting-success/\\$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-createlasting-success/$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf)

UN Women (2017), Women in the changing world of work. Facts You Should Know, <https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/changingworldofwork/en/index.html>

Vera C.F., Dean M.A. (2005), An examination of the challenges daughters face in family business succession, *Family Business Review*, 18(4): 321-345.

Wagner H.M. (2011), *The Bottom Line: Corporate Performance and Gender Diversity in the C-Suite*, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.

Wang C. (2010), Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature, *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4): 475-484.

Winkler A. (2016), Women's labor force participation, IZA World of Labor, <https://wol.iza.org/uploads/articles/289/pdfs/womens-labor-force-participation.pdf>

Women and Leadership (2015), Pew Research Centre, <https://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>

Women in leadership: A European Business Imperative (2002), Catalyst The Conference Board, New York, [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Women\\_in\\_Leadership\\_A\\_European\\_Business\\_Imperative.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Women_in_Leadership_A_European_Business_Imperative.pdf)

Women on US boards: what are we seeing? (2015), EY Center for Board Matters, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Women\\_on\\_US\\_boards:\\_what\\_are\\_we\\_seeing/\\$FILE/EY-women-on-us-boards-what-are-we-seeing.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Women_on_US_boards:_what_are_we_seeing/$FILE/EY-women-on-us-boards-what-are-we-seeing.pdf)

### 3 | План действий «Сотрудники как преемники». <sup>4</sup>

#### Введение

Трудовой коллектив компании - не первая альтернатива, о которой думает предприниматель, ищущий подходящего преемника для своего бизнеса. Свою заинтересованность зачастую проявляют те, кто принадлежат к группе управления компании, а чем ниже уровень сотрудника в иерархии, тем меньше вероятность того, что, тот проявит интерес стать преемником. Почему? У владельца могли быть конфликты с сотрудниками, он может недооценивать их потенциал или иметь подозрения в их лояльности к компании.

С другой стороны, сотруднику также сложно выразить свою заинтересованность в приобретении бизнеса. Социальное давление на коллегу, желающего сесть в социальный лифт и поменять статус рабочего на капиталиста, в зависимости от страны и культуры, может препятствовать такому решению. Также семья сотрудника может не одобрить его планов.

Тем не менее, по разным причинам и аспектам сотрудники компаний являются вполне приличной категорией возможных преемников бизнеса. Следующие страницы разъяснят почему.

#### Справочная информация

Современный дискурс, рассматривающий сотрудников как преемников фирм, является одной из нитей дискурса начала 1970-х годов о выкупе компании сотрудниками (employee buy-out, EBO), при том, что тогда владение компанией трудовым коллективом едва ли коснулось общественного сознания (Whyte & Blasi, 1984). С одной стороны тогда актуальной была идея ограничения влияния профсоюзов, с другой стороны, EBO рассматривались как средство увеличения влияния рабочих на условия их труда. Третья точка зрения на EBO возникла в 1980-х годах, когда в жаркую эпоху роста котировок акций и так называемой «экономики казино» партнерство или долевое участие рассматривалось либо как способ защиты компании от злонамеренных поглощений, либо как метод объединения разрозненных акций (Ellerman, 1993). Кроме того, финансирование бизнеса и награждение лояльных сотрудников дополнительной прибылью, благодаря растущим ценам акций, были аргументом в пользу внутренних управленческих выкупов (MBO) и EBO. Золотая эра EBO - начало 1990-х годов - после распада советской империи, в начале приватизации госимущества. Во многих бывших советских и социалистических странах (напр. в ГДР) появились специальные программы с целью приватизации бывшего корпоративного госимущества (Ellerman, 1993).

«Treuhand» (немецкое приватизационное агентство) провело в ГДР более 2000 приватизаций типа MBO или MEBO крупных промышленных компаний. «Treuhand» также осуществило более чем 20 000 MEBO МСП розничной торговли и сферы услуг. «Treuhand» поощрял (M)EBO как инструмент политики по созданию МСП и увеличению частной собственности на территории бывшей ГДР (Ellerman, 1993).

В других странах приватизация управлялась по-разному (Filatotchev; Grosfeld; Karsai; Wright; & Buck; 1996). В Польше, которая в соцлагере была в авангарде стран, осуществивших программу

---

<sup>4</sup> Подготовлено доктором Сирпой Санделин и доктором Кари Лилля - Университет Сатакунта Прикладных Наук

приватизации, приватизация сработала, но не так, как советовали пуристы свободного рынка и западные советники. Ликвидация, выкуп сотрудниками/менеджментом и создание совместных предприятий (joint venture) оказались гораздо более эффективным и успешным способом. СП могли управляться, контролироваться и утверждаться местными органами власти, и поэтому на них в гораздо меньшей степени влияла непредсказуемость польской политики. (Ellerman, 1993).

В Венгрии существовала децентрализованная, пассивно контролируемая программа под названием «самостоятельная приватизация», которая поддерживала многие МЕБО (Ellerman, 1993). Выкуп бывших госпредприятий рабочими коллективами осуществлялся при помощи льготных кредитов (Filatotchev; Grosfeld; Karsai; Wright & Buck; 1996). Многие из программ были разработаны специально под EBO и MBO. Был принят специальный закон по ESOP (employee stock ownership) - выкуп и владение акциями трудовым коллективом - основанный на американской и английской моделях, а также были разработаны новые формы финансирования для поддержки выкупа фирм по схеме EBO и MBO (Ellerman, 1993).

В России и в бывших советских республиках, в Эстонии, Латвии и Литве, одной из основных форм приватизации была некая разновидность (M)EBO - аренда предприятия с опцией ее выкупа (Ellerman, 1993). Другой формой приватизации в России была «ваучерная приватизация», где госкорпорации фактически «отдавали» коллективам и руководству в виде ваучеров (Filatotchev; Grosfeld; Karsai; Wright & Buck; 1996). К сожалению, подавляющее большинство рабочих, получавших ваучеры, не осознавали ценность клочка бумаги, что позволило некоторым смелым собрать огромное количество ваучеров по символической цене. Теперь этих лиц называют «олигархами». Из-за неудачной ваучерной кампании доля МСП в России оставалась ниже, чем в других частях бывшей коммунистической империи.

Целью всех приватизационных программ было внедрение западной капиталистической системы (Wright; Buck & Filatotchev, 2002). Особенно желательной считалась поддержка рождения МСП путем выкупа сотрудниками и менеджментом. Благодаря этим программам некоторые страны, такие как Польша, Венгрия, страны Балтии и Россия, имеют больше опыта в области выкупа фирм сотрудниками и частичных EBO. Значительная доля компаний, основанных в начале 1990-х годов, в настоящее время близка к передаче новому поколению и выкуп сотрудниками является одним из разумных способов достижения этой цели.

### **Потенциал сотрудников как преемников/приобретателей**

Существует много причин, по которым следует рассматривать сотрудников компании как потенциальных преемников или приобретателей бизнеса, особенно в тех случаях, когда в семье владельца компании нет желающего преемника или преемника вообще.

### **Опыт работы в компании**

Сотрудники проработали в компании хотя бы некоторое время, таким образом, они знакомы с бизнесом, отраслью, коллегами и третьими сторонами. В зависимости от поставленных задач, они также знают, по крайней мере, часть процессов в компании. В лучшем случае, у них есть новые идеи о том, как развивать бизнес, организацию, процессы, отдельные продукты или услуги. Став

владельцами, сотрудники становятся более мотивированными к реализации своих инициатив и идей, а также более готовы принять на себя ответственность за контроль и надзор (Wright; Buck & Filatotchev, 2002).

### **Существующие контакты**

За время своей карьеры, как сегодня, так и раньше, проработав под руководством бывшего работодателя, сотрудники компании наладили бизнес контакты. Эти контакты помогают или, по крайней мере, облегчают освоение новой предпринимательской роли. Скорее всего, сотрудников знают в отрасли, сохранились контакты, что способствует одобрению их как предпринимателей (Di Stefano, 2018).

### **Существующие знания и навыки**

Работники, выполняющие определенные задачи, уже являются готовыми профессионалами, обладающими навыками, необходимыми в их профессии. Они знают процессы, режимы и все этапы работы. Они также в курсе как любая часть процесса связана с другими. В зависимости от своего места в организации, они также могут иметь доступ к неявной информации (Di Stefano, 2018). Однако им, скорее всего, не хватает предпринимательского опыта и знаний в области предпринимательства. Стоит понимать, что предпринимательские компетенции охватывают не только формальные навыки и знания, но и такие личные качества, как способность терпимо относиться к рискам и неосведомленности, креативности и инновациям. Эти личные качества трудно поддаются измерению, и их можно преподавать или изучать только частично.

### **Доверие**

Важно, чтобы бывший владелец и его семья, а также все члены новой команды, т.е. коллеги и бывшее начальство доверяли преемнику. Никаких гарантий здесь нет, но вряд ли владелец примет преемника, не пользующегося его доверием. Если преемнику доверяют, то и его коллеги вряд ли будут сомневаться в его профессиональной компетентности и авторитете. Однако доверие между предшественником и преемником зачастую нарушается более из-за профессионального (а не эмоционального) отношения бывшего сотрудника к фирме – в отличие от семьи бывших владельцев, которая часто сохраняет сильную эмоциональную привязанность к своему бизнесу, к поставщикам, клиентам, сотрудникам и даже к объектам фирмы. Такая эмоциональная реакция может отразиться и на коллегах, у которых долгий рабочий стаж. Поэтому так важное в процессе передачи компании доверие (Di Stefano, 2018).

### **Как поддержать**

Каким бы опытным, компетентным и умелым преемник ин был, он будет нуждаться в разных видах поддержки, на всех этапах передачи бизнеса. Поддержка может варьироваться, от надежного слушателя, с которым начинающий предприниматель сможет обсудить свои эмоции, опасения, тревоги, непредвиденные проблемы или удачные сюрпризы, по финансовую

поддержку в виде займа или гарантий, необходимых для профинансирования инвестиций или оборотного капитала.

### **Подчеркивание предпринимательских компетенций**

До открытия своего первого собственного бизнеса, новый предприниматель может совершенно не осознавать требуемых компетенций. Зачастую он не уверен в том, что нужно сделать, и опасается всех проблем, которые могут возникнуть в связи с новой ролью. Или, на оборот, если он слишком оптимистичен, ему может показаться, что он идеальный рожденный предприниматель, который знает и может все - что только доказывает, что никто не совершенен.

Одной из существенных форм поддержки является предоставление начинающим и потенциальным предпринимателям оценки и возможности повышения своих предпринимательских компетенций, с тем, чтобы передать им реалистичную картину их возможностей и тех компетенций, которые им необходимы для развития. (Di Stefano, 2018). Это может быть желание усовершенствовать свои знания иностранного языка, управлять бизнесом или человеческим ресурсом, или индивидуальное обучение тому, как контролировать и развивать свои личные черты, или как освободиться от импульсивности или чрезмерных колебаний.

Описанная выше поддержка лучше работает на личном уровне, отчасти потому, что поддержка предоставляется с учетом личных потребностей предпринимателя, отчасти потому, что она касается весьма чувствительных вопросов. Навыки, необходимые для ведения бизнеса можно обучать и преподавать в группах, лучше компактных и достаточно конфиденциальных, способствующих спонтанному обмену опытом, а также налаживанию контактов. Кроме того, тренинг по управлению бизнесом даст тем, кто заинтересован в предпринимательстве, хорошую возможность пройти обучение и узнать, является ли это их желаемой карьерой или нет.

Помимо предпринимательских навыков, необходимы и знания процесса приобретения компании. Хотя эти знания можно приобрести у консультантов, аудиторов и других экспертов, желательно, чтобы и сам предприниматель знал, по крайней мере, основы процесса. Для этого в тренинге по предпринимательству необходимо изучить все релевантные вопросы.

Консультанты и другие специалисты - услуга не дешевая. Желательно привлечь к процессу консультантов, работающих на некоммерческой основе. При этом необходимо обратить особое внимание на их спектр обязательств, в частности, их юридическую ответственность и страхование. Профессиональные консультации застрахованы от судебных разбирательств и обязательств, в то время как некоммерческому консультанту получить страхование крайне сложно. Это означает, что настоящие профессионалы остаются вне некоммерческой деятельности или, по крайней мере, даваемые ими советы остаются на всего лишь базисном уровне.

### **Говоря о деньгах**

Финансирование - один из базовых факторов нового или при приобретении существующего бизнеса. Серьезной проблемой при передаче бизнеса сотруднику или трудовому коллективу является отсутствие средств для профинансирования передачи компании или отсутствие залога в виде, напр. ценных бумаг, которые можно было бы использовать в качестве гарантии,

необходимой для получения финансирования в виде внешнего капитала (Wright & Buck, 1992). Таким образом, чтобы облегчить преемнику приобретение компании, следует создать альтернативные источники финансирования с разумной процентной ставкой и более гибкие и мягкие гарантийные требования по сравнению с требованиями традиционных финансовых учреждений.

Помимо финансирования, одним из центральных вопросов при планировании передачи бизнеса является налогообложение – вопрос, касающийся обеих сторон сделки. Налогообложение зачастую является основной причиной провала, задержки или отмены передачи бизнеса, хотя, например, в Финляндии утверждение «налогообложение препятствует передаче от поколения к поколению» считается верным лишь в отношении к 2% компаний, обычно крупных семейных бизнесов с серьезными активами и капиталом, накопленным за десятки или сотни лет. Страх перед налогами жив в среде предпринимателей и блокирует передачи бизнеса. Налоговые льготы для сотрудников, приобретающих компанию, и для вышедших на пенсию предпринимателей, передающих свою компанию сотруднику или группе сотрудников, будут положительным знаком со стороны государства, с посылом, что государство высоко ценит успешные передачи компаний.

Нередки случаи, когда уходящий на пенсию предприниматель за годы до передачи своего бизнеса перестал его развивать - устаревший ассортимент или процессы, цены слишком высоки или занижены и т.п. Вероятно, одной из первых задач нового предпринимателя будет обновление продуктов, товарных линеек, процессов и новая ценовая политика. Иногда и этого недостаточно, и новому владельцу необходимо разработать и запустить совершенно новые продукты, а для этого может потребоваться как финансовая, так и маркетинговая поддержка.

### **«Тиндер» для преемников**

Многие из предпринимателей пенсионного возраста ответили в Барометре Предпринимателя и в других опросах, что трудно найти заинтересованных, готовых принять в качестве способных преемников. Результат показал, что даже если есть заинтересованные в приобретении внутри компании, то мешает слишком высокий порог публичного информирования. Поэтому необходимо создать систему, собирающую интересы сотрудников, желающих иметь собственный бизнес, а также сотрудников, у которых уже такой есть. Это облегчило бы инициирование переговоров с лицами заинтересованными стать преемниками.

### **Рекомендуемые действия**

Для того чтобы найти и привлечь потенциальных преемников/приобретателей из числа сотрудников компании, а также чтобы поддержать их старт и продление жизни компании, предлагается разработать и внедрить следующие инструменты:

- инструмент для оценки и развития предпринимательских компетенций,
- инструмент для сбора предпринимательских интересов сотрудников («Тиндер» для предпринимателей) внутри компаний,

- инструмент для оценки знаний и опыта сотрудника («личные активы»),
- инструмент для поиска потенциальных инвесторов и сотрудников, заинтересованных в приобретении компании.

Эти инструменты необходимы для инициирования и поддержки готовности к приобретению бизнеса, а также мер, необходимых для ведения и развития бизнеса. Необходимо также разработать и запустить учебные программы:

- обучение потенциальных предпринимателей в компании,
- программу обучения менеджменту в компании для тех, кто имеет базовые знания в области управления бизнесом и предпринимательства и заинтересован стать преемником,
- образовательную программу для тех, кто ранее не имел знаний в области предпринимательства и управления бизнесом, за то обладает хорошими навыками и знанием своей профессии.

Эти обучающие и образовательные программы укрепят знания, навыки и уверенность в себе сотрудников, заинтересованных в предпринимательстве. Хорошо спланированные программы обеспечат условия для требовательной предпринимательской карьеры в развивающемся бизнесе.

Стало также очевидным, что новые предприниматели нуждаются в некоммерческой поддержке в виде наставничества, профориентации и коучинга. Однако есть юридические риски и риски с правовой ответственностью, связанные с наставничеством и некоммерческими услугами. В этой области рекомендуется

- обсуждение обязательств и страхования некоммерческих консультантов, советников и наставников,
- обсуждение моделей некоммерческих финансовых учреждений. Есть множество примеров различных моделей – стоит объективно сравнить собранный опыт и различные модели,
- разработка для каждой страны образцов договоров между некоммерческими наставниками и начинающими бизнесменами с учетом обязательств и юридических аспектов наставничества, консалтинга и коучинга, особенно некоммерческого наставничества и консалтинга,
- обсуждение модели некоммерческой страховой компании или компании-гаранта, покрывающей потенциальные обязательства, возникшие в результате некоммерческого наставничества и консалтинга. В ходе дискуссии также следует определить требования, предъявляемые к некоммерческим менторам (квалификации, опыт и т.д.).

### **Передача компании трудовому коллективу**

В ситуации, когда компанию ждет передача, продажа или когда бизнес находится в кризисном положении, преемниками могут стать сотрудники. В отличие от передачи компании одному или нескольким сотрудникам, в выкупе (EBO) участвуют все сотрудники или, по крайней мере, значимая доля коллектива, который готов продолжить существование фирмы, обеспечивающей им работу. В отличие от соучастия коллектива в бизнесе и управленческом выкупе (MBO), EBO -

это когда весь коллектив, не относящийся к высшему руководству, приобретает более чем 50% уставного капитала компании.

Приобретение компаний трудовым коллективом широко распространено в США в рамках выкупа акций сотрудниками (ESOP). Благодаря государственной поддержке в виде налоговых льгот, такой вариант является широко распространенным инструментом передачи компании в рамках планирования преемственности.

Поощряются также кооперативные модели передачи компании. Угроза потери рабочих мест и отсутствие перспектив появления новых означает, что компания, обеспечивающая рабочие места продолжает свое существование уже под собственным руководством. Такие модели более распространены во Франции, Италии и Испании. Однако в большинстве стран РБМ, передачи компаний трудовому коллективу - скорее исключение, чем правило.

В странах РБМ, перспективным решением проблемы преемственности бизнеса могут быть кооперативы. Кооперативы трудового коллектива являются многообещающим вариантом сохранения бизнеса при недостижении договоренности относительно наследовании компании в семье. Таким образом, сохраняются рабочие места и накопленный в фирме ноу-хау. Кроме того, кооперативы способствуют более справедливому распределению прибыли и более демократичной корпоративной культуре. Опыт также показывает, что сотрудники лучше идентифицируют себя с компанией, когда являются ее совладельцами.

Учреждениям по поддержке МСП стоит активнее воспользоваться преимуществом кооперативов, желающим стать новым владельцем передаваемой компании. Опыт европейских стран также демонстрирует полезность целенаправленной политики поддержки. Модели поддержки Италии, Швеции и других стран можно использовать в качестве передовой практики. Кроме того, необходимо усовершенствовать налоговые решения, связанные с передачей компании трудовому коллективу, в т.ч. - значительно увеличить сторонам сделки налоговые льготы.

## **Заключение**

Сотрудник является интересной альтернативой в качестве преемника или приобретателя компании, потому что он знает коллег, продукты, бизнес и отрасль. Его - скорее всего - знают в отрасли, по крайней мере, если у него за плечами долгий рабочий стаж. Тем не менее, сотруднику нелегко объявить о своей кандидатуре. Стимуляции процесса способствует создание базы данных заинтересованных кандидатов в предприниматели. Для поддержки и поощрения тех, кто выражает свою заинтересованность, необходимо создать условия для получения практики, для обучения и изучения новой роли.

Приветствуется некоммерческая поддержка начинающего предпринимателя, в виде наставничества, консультаций и поддержки на пути к самостоятельности. Однако, по крайней мере, в отдельных странах РБМ, из-за открытых юридических вопросов (относительно их обязательства и страхования) сложно найти достаточно квалифицированных и опытных менторов. Уточнение этих вопросов и определение минимальных требований к ментору поможет привлечь к процессу передачи компании квалифицированных экспертов.

Перспективным вариантом преемственности бизнеса в РБМ могут стать передачи компаний трудовым коллективам/кооперативам. Учреждениям по поддержке МСП необходимо активнее проработать такой вариант. В качестве лучшей практики стоит использовать кооперативные модели передачи компании Италии, Швеции и ряда других европейских стран.

В большинстве случаев передача бизнеса требует, чтобы у приобретателя было достаточно капитала для завершения сделки передачи. Помимо инвестиционного капитала, любой бизнес нуждается также и в оборотных средствах. Начинающему предпринимателю может быть трудно получить финансирование на открытых рынках. Поэтому, следует создать некоммерческое финансирующее учреждение, предоставляющее кредиты и гарантии начинающим преемникам компаний.

## Библиография

Blome-Drees, Johannes and Rang, Reiner: Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, Hans-Böckler-Stiftung, Deutschland 2014

Di Stefano, C. (2018). The Business Transfer through the Cooperative Model. A Comparative Analysis Italy, France. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 62-86.

Ellerman, D. (1993). Management and Employee Buy-Outs in Central and Eastern Europe: Introduction. Teoksessa D. Ellerman, *Management and Employee Buy-Outs as a Technique of Privatization* (ss. 13-30). Ljubljana: Central and Eastern European Privatization Network.

Filatovchev, I.;Grosfeld, I.;Karsai, J.;Wright, M.;& Buck, T. (1996). Buy-outs in Hungary, Poland and Russia: governance and finance issues. *Economics of Transition*, 67-88.

Klemisch, Herbert: Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften. In: Friedrich-Ebert-Stiftung - Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn 2018

Whyte, W. F.;& Blasi, J. R. (1984). Employee Ownership and the Future of Unions. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 128-140.

Wright, M.;& Buck, T. (1992). Employee Buy-outs and privatization: Issues and implications for LDCs and post-communist countries of UK experience. *Public Administration and Development*, 279-296.

Wright, M.;Buck, T.;& Filatovchev, I. (2002). POST-PRIVATIZATION EFFECTS OF MANAGEMENT AND EMPLOYEE BUY-OUTS. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 303-352.

## 4 | План действий «Иммигранты как предприниматели»<sup>5</sup>

### Введение

Растущей группой являются предприниматели-иностранцы. Именно они могут скоро стать движущей силой для создания рабочих мест. В Германии, в настоящее время из числа иммигрантов насчитывается более 740 000 предпринимателей, обеспечивающих ок. два миллиона рабочих мест. Иммигранты создают компании, преимущественно, в строительной отрасли, а также в сфере ноу-хау и технологических услуг и они в авангарде модернизации сектора услуг, предлагаемых начинающими предпринимателями-иммигрантами.

### Текущие исследования подтверждают:

- Провал передачи МСП и связанная с этим потеря рабочих мест во многих странах ЕС вызваны растущей нехваткой квалифицированных преемников.
- В ЕС, в ближайшее 10 лет ежегодно 500 000 предприятий (прим. 2 млн рабочих мест) ждет передача преемнику. По крайней мере, треть из них находится под угрозой срыва.
- Иммигранты могут внести решающий вклад в ликвидацию настоящего большого и растущего предпринимательского дефицита, поэтому необходимо задействовать предпринимательский потенциал иммигрантов.
- Можно только выиграть от привлечения смелых иммигрантов в местную экономику (с помощью соответствующих предложений).
- Используя предпринимательский потенциал иммигрантов, удастся значительно увеличить число индивидуальных предпринимателей, а также обеспечить необходимые условия для открытия нового и передачи существующего бизнеса.
- Достижение гораздо более высокого уровня самозанятости среди иммигрантов и беженцев будет способствовать их быстрой и эффективной интеграции в общество.

Поэтому иммигранты, как и местные жители, должны получить возможность воспользоваться всей поддержкой, необходимой им для того, чтобы стать самозанятыми предпринимателями. В частности, необходимо устранить бюрократические и формальные препятствия. Иммигранты также нуждаются в дополнительном специальном финансировании, особенно в трех областях:

а) быстрая и надежная оценка компетенций:

Процедуры признания профессиональной квалификаций зачастую являются длительными и требуют много бюрократических процедур. Во многих профессиях и областях деятельности процедуры несоразмерны или излишни для самостоятельной занятости.

б) повышение квалификаций:

Иммигранты, которые занимаются индивидуальной деятельностью, зачастую имеют меньше квалификаций, чем местные предприниматели. Доля успешных начинающих предпринимателей среди иммигрантов значительно ниже, чем среди местных жителей.

---

<sup>5</sup> Подготовлено доктором Юргеном Хогефорстером - Ганзейский форум.

Поэтому необходимо обеспечить устойчивость открытия новых компаний или передачи компаний иммигрантам за счет повышения их квалификаций.

- с) Усовершенствование передачи информации и сопутствующее обучение мигрантов:

Мигранты особо нуждаются в информации. Из-за существующего языкового и культурного барьера они нуждаются в информационной сети и в интенсивном обучении.

### **Быстрая и надежная оценка компетенций мигрантов**

Острую нехватку квалифицированных рабочих и молодых предпринимателей нельзя больше эффективно компенсировать за счет иммиграции из соседних стран. В большинстве стран РБМ, к 2030 году, количество молодых трудящихся сократится на 30%. Чисто из-за экономических соображений, мигранты могут быть очень желанными гостями во многих странах ЕС.

Однако чрезмерная зависимость от сертификатов, правовых норм и бюрократических процедур серьезно затрудняет самостоятельную занятость мигрантов. Формальное и бюрократическое признание квалификаций часто является серьезным препятствием.

В Германии, процесс признания квалификаций, полученных на родине, особенно сложен и длителен. Часто это связано с длительной переподготовкой или с новым профессиональным образованием, необходимым для получения немецких квалификаций. Мирового класса немецкая система дуального начального профессионального образования считается залогом экономического успеха Германии. Немецкий титул «Meister» высоко ценится и за рубежом, на уровне последующего образования. В других европейских странах также существуют проверенные и признанные курсы обучения и повышения квалификаций. Но проверенные национальные пути достижения высокого уровня профессиональной компетентности следует дополнить альтернативными и ориентированными на практику моделями для особых целевых групп (см. выводы и результаты проекта VALIKOM: <http://www.validierungsverfahren.de>).

После прохождения относительно короткой адаптационной квалификационной программы изучения специфики принимающей страны, следует обеспечить мигрантам, обладающим обширными профессиональными знаниями, пригодность на рынке труда, а также, в течение нескольких месяцев, получение реальной зарплаты. При условии, что определение необходимых профессиональных компетенций осуществляется специалистами-практиками, цель заключается в получении разрешения на осуществление профессиональной деятельности без необходимости получения набора официальных квалификаций принимающей страны. Такой подход позволяет устранить необходимость в проведении интенсивных подготовительных курсов и экзаменов.

Аналогичная ситуация наблюдается и в сфере самостоятельной занятости. Для различных профессий и сфер деятельности, таких как врачи, юристы и т.д. или для профессиональной деятельности потенциально высокого риска, разрешено заниматься индивидуальной трудовой деятельностью только при наличии квалификаций, признанных в принимающей стране.

В Германии, для 53 квалифицированных профессий самостоятельная занятость привязана к так называемому сертификату «мастера-ремесленника» или к аналогичной квалификации. Но есть также 43 квалифицированных профессии и 54 ремесленные профессии, которые не требуют никаких официальных квалификаций для запуска самостоятельной деятельности. Разновидность

нелицензированных профессий и видов деятельности существует и в других секторах экономики. За несколько месяцев после их прибытия в новую страну, мигрантов обладающих обоснованной профессиональной практикой и хорошим предпринимательским потенциалом, необходимо обеспечить квалификациями для предпринимательской деятельности во всех нелицензированных профессиях и сферах деятельности, с целью их быстрой интеграции в качестве предпринимателей-преемников или основателей компаний.

Особо проблематичной является ситуация, когда мигранты во время процедуры признания и переподготовки, занимающей порой несколько лет, не доступны на рынке труда принимающей страны. Несмотря на свои значительные, часто неофициально приобретенные навыки и опыт, им, возможно, придется вновь открыть профессиональную деятельность, однако уже в преклонном возрасте, либо им может быть вовсе запрещено работать в течение длительного времени.

Одной из проблем, связанных с консалтингом и переквалификацией мигрантов, является факт, что чем дольше они находятся под присмотром соответствующих учреждений, тем вероятнее их будущий экономический успех.

Нынешнюю систему целесообразно изменить таким образом, чтобы, прежде всего, финансировалась успешную интеграцию мигрантов как независимых предпринимателей. Индикаторами успешной интеграции мигрантов являются, например, открытие или продолжение бизнеса и наем нескольких сотрудников, а также существование бизнеса как минимум 3-5 лет.

Серьезная задержка с интеграцией в значительной степени разочаровывает самих мигрантов, которым не разрешается работать, хотя они хотели бы внести свой экономический вклад в развитие общества. Экономика, страдающая от нехватки квалифицированных рабочих и управляющих, вынуждена долго ждать срочно необходимых квалифицированных рабочих и предпринимателей. А это, в свою очередь, усиливает неприятие со стороны местного населения.

Для всех профессий и областей деятельности, для которых не требуется квалификаций для самостоятельной занятости, не должно быть ни обязательного признания уже приобретенных навыков, ни соответствующей переподготовки или признания квалификаций по профессиональной подготовке. Вместо этого следует использовать оценку предпринимательского потенциала на практике, например с испытательным сроком, и на этой основе следует составлять индивидуальные планы под необходимые квалификации и процедуры, вплоть до этапа открытия самостоятельной деятельности.

Соответствующая оценка была успешно разработана и внедрена в проекте «Инновационные модели передачи МСП в РБМ»<sup>6</sup>. Процедура была также изменена с учетом конкретных условий и потребностей иммигрантов и была успешно опробована примерно со 100 мигрантами в различных странах. Она доступна в электронном и письменном виде, бесплатно и с подробной инструкцией. В будущем, ее можно будет использовать во всех странах РБМ для привлечения мигрантов в качестве предпринимателей.

---

<sup>6</sup> См. «Инновационные модели передачи МСП в РБМ: предпринимательский потенциал», Baltic Sea Academy, Гамбург, 2020 г.

## **Повышение квалификаций**

Помимо выявления предпринимательских навыков для обеспечения столь необходимого нового поколения высококвалифицированных предпринимателей крайне необходимо обеспечить реализацию н/у учебных курсов полностью за счет государственных средств. Сопутствующие расходы крайне низки по сравнению с неоценимой экономической пользой. Кроме того, принимающее государство экономит серьезные средства, поскольку все расходы на жизнь и обучение молодых трудящихся уже понесли страны происхождения мигрантов.

## **Курс языка**

Курс языка обязательно вести на уровне B2. В качестве подготовки перспективных предпринимателей рекомендуется спецпрограмму, разработанную для мигрантов. Для этого есть соответствующие концепции и учебные программы.<sup>7</sup> Языковая подготовка обычно состоит из 240 уроков. Кроме обычных занятий предлагается онлайн-курс на специальной учебной платформе, поддерживающий связь и способствующий совместному обучению участников. При необходимости, дальнейшее изучение языка может быть совмещено с профессиональной подготовкой.

## **Обучение мотивации и креативности**

Опыт показывает, что зачастую мигранты уже имеют более или менее конкретные бизнес идеи и стремятся как можно быстрее приступить к самозанятости. Полтора/двухдневный курс обучения мотивации и креативности вносит важный вклад в достижение главной цели – «увеличение числа молодых предпринимателей для обеспечения передачи компаний». Соответственно, цель обучения заключается в том, чтобы в конечном итоге участники имели реалистичное представление о своих мотивах и чтобы разработали одну или несколько конкретных новаторских идей для самостоятельной предпринимательской деятельности. Для этого, в первой части тренинга проводится индивидуальная оценка мотивации и идей, лежащих в основе желания стать предпринимателем. Во второй части разрабатываются, пересматриваются и обобщаются в индивидуальной и групповой работе инновационные бизнес-идеи для предпринимательской деятельности.

Обучение предназначено для всех, кто проявляет интерес к самостоятельной занятости, определенной заранее (степень пригодности к предпринимательской деятельности). В этой связи особенно рекомендуется провести обучение сразу после оценки предпринимательского потенциала для тех, кто в ходе этих тестов и консультаций проявил потенциал и интерес к предпринимательству. Тем не менее, обучение может быть использовано независимо от этих тестов на всех других уровнях обучения и консультаций на пути к самозанятости.

Обучение особенно пригодное для привлечения к самостоятельной занятости новых, ранее недопредставленных целевых групп.

---

<sup>7</sup> Например, см. раздел Новые навыки для новых предпринимателей - Привлечение и обучение иммигрантов как предпринимателей-преемников: Языковое обучение, Институт прикладных коммерческих исследований, Вена 2018 г.

В рамках проекта «Инновационные модели передачи МСП в РБМ» такое обучение было успешно разработано и внедрено, и оно доступно для бесплатного пользования.<sup>8</sup>

### **Обучение предпринимательству**

В рамках оценки компетенций и основанных на ней индивидуальных планов повышения квалификаций или стажировок на предприятиях, определяются предпринимательские квалификации, необходимые мигрантам для того, чтобы как можно эффективнее начать запланированную самостоятельную карьеру. Соответственно, необходимо чтобы каждый мигрант прошел выбранный модуль или, при необходимости, все модули обучения предпринимательству.

Каждому участнику следует предоставить возможность пройти все модули обучения предпринимательству в течение примерно пяти лет спустя начала самостоятельной трудовой деятельности, сдать официальный выпускной экзамен и получить признанные в принимающей стране дальнейшие профессиональные квалификации.

Подготовка по предпринимательству была разработана специально для мигрантов и уже успешно реализуется в ряде стран. Содержание учебной программы основано на предпринимательских квалификациях необходимых для создания или передачи МСП. Кроме того, учебная программа отражает базовое понимание предпринимательской деятельности в обществах с преимущественно рыночной экономикой и либерально-демократической системой, особенно в Западной, а также в Восточной Европе. Таким образом, расширение навыков и повышение квалификаций мигрантов посредством обучения может не только способствовать экономической интеграции, но и значительно стимулировать культурную интеграцию мигрантов.

Учебная программа поделена на группы модулей. Есть начальные, основные и факультативные модули. Содержание начальных модулей - это базовый обзор основных операционных и экономических соображений, которые следует выполнить основателю компании или преемнику для улучшения своих шансов на высоко конкурентном рынке. Начальные модули включают в себя базовое содержание, в дальнейшем озвучено более подробно в основных или факультативных модулях.

Дуальность может углубить и закрепить знания и компетенции участников, нуждающихся в обучении (например, языковые навыки, культурные и экономические знания и опыт и т.д.). С другой стороны, учебные учреждения могут действовать гибко в плане реализации учебной программы и графика, в отношении нуждающихся в дополнительном обучении, а также могут объединить тематические блоки из разных модулей либо определить свои временные рамки, в соответствии с потребностями целевых групп.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> См. «Инновационные модели передачи МСП в РБМ: мотивация и идеи для передачи», Берфсакадемия Гамбург, 2020.

<sup>9</sup> См. раздел Новые навыки для новых предпринимателей - Привлечение и обучение иммигрантов как предпринимателей-преемников: Обучение предпринимательству в рамках учебной программы, Гамбургский университет прикладных наук, 2018 г.

## Обучение по запуску/передаче компании

Вышеперечисленные квалификации являются исключительно добровольными, в то время как обучение по запуску/передаче компании следует сделать обязательным, как для иммигрантов, так и для местных жителей. Обучение состоит примерно из 16 единиц и может проводиться два дня в неделю или в выходные дни либо пять-шесть вечеров в неделю.

У участников уже есть конкретный, зрелый план по созданию или передаче бизнеса, который предстоит реализовать в ближайшем будущем. Однако им не хватает знаний по управлению бизнесом или по эффективному ведению нового бизнеса. Прямо в начале предпринимательской деятельности совершаются серьезные ошибки, которые могут привести к преждевременному прекращению деятельности компании. Начальный этап, являющийся важной вехой для преемников компании, все еще связан с множеством проблем и с неопределенностью.

По образовательным и прагматическим соображениям необходимые знания можно проиллюстрировать, используя структуру и идею бизнес-плана. Поэтому концепция бизнес-плана является основным направлением обучения основателей и преемников бизнеса. Кроме того, особо важным для этой группы является вопрос финансирования/ликвидности. Поэтому, данный модуль является обязательным дополнением модуля по бизнес-плану.

Бизнес-план является центральным инструментом планирования подготовки основания или расширения компании. Бизнес-план систематически представляет собой деловые возможности и риски, а также шаги их реализации. Служит он, в частности, для коммуникации с потенциальными инвесторами и поэтому играет важную роль в получении финансовых ресурсов, необходимых для реализации бизнес-плана.

В ходе обучения также изучаются административные обязанности и основы правовых норм.

В рамках проекта «Инновационные модели передачи МСП в РБМ» была успешно разработана и внедрена концепция и учебная программа обучения, которую следует внедрить во всех странах РБМ - она доступна для бесплатного пользования.<sup>10</sup>

## Улучшение передачи информации и сопутствующее обучение

Программа действий по поддержке мигрантов как предпринимателей состоит из следующих этапов:

- Оценка (около получаса), для определения предпринимательского потенциала и составления индивидуальных интеграционных планов.
- Индивидуальная языковая подготовка, которая также может быть совмещена с профессиональной подготовкой.
- Затем следует двухдневный учебный курс по мотивации и креативности, в ходе которого разрабатываются идеи и планы самозанятости в принимающей стране.

---

<sup>10</sup> См. «Инновационные модели передачи МСП в РБМ: обучение преемников - подготовка к переходу на МСП», Берфсакадемия Гамбурга и Baltic Sea Academy, Гамбург 2020 г.

- Затем мигранты проходят многонедельную стажировку в различных компаниях и одновременно получают предпринимательские квалификации, отвечающие их индивидуальным потребностям.
- Сопровождающее обучение поддерживает мигрантов до открытия/передачи им бизнеса.

Мигранты нуждаются в исчерпывающей информации и многократной интенсивной индивидуальной консультации на всех этапах программы, начиная с оценки существующих компетенций, заканчивая на успешном приобретении или основании компании. Следует обеспечить мигрантам на всех этапах программы дополнительное обучение у профессионального тренера. По возможности, ради сохранения доверительных отношений, на весь период назначается один наставник, который является постоянным контактным лицом.

После успешного предпринимательского тренинга по подготовке и реализации запуска/передачи бизнеса следует интенсивный процесс коучинга, содержащего следующие этапы и действия:

Этап коучинга		Действия	Функции тренера
Нет	Название		
1	Оценка компетенций	Самооценка с помощью электронного инструмента	+ привлечение и консультирование участников
		Внешняя оценка - интервью	+ участие в качестве партнера по собеседованию + обеспечение дальнейшей поддержки для участников, не продолжающих проект
2	Семинар по мотивации и креативности	Проведение семинара по мотивации и креативности	+ консультативная поддержка + участие в качестве лектора + подготовка следующих этапов + обеспечение дальнейшей поддержки для участников, не продолжающих проект
3	Курс языка	Проведение языковой подготовки, при необходимости	+ консультативная поддержка + подготовка следующих этапов + обеспечение дальнейшей поддержки для участников, не продолжающих проект
4	Обучение предпринимательству	Проведение тренингов и стажировок по предпринимательству	+ консультативная поддержка + организация стажировок + дополнительное обучение, ориентированное на спрос + обеспечение дальнейшей поддержки для участников, не продолжающих проект
5	Тренинги для основателей или преемников бизнеса	Проведение обучения по передаче/открытию бизнеса	+ консультативная поддержка + участие в качестве лектора + помощь в планировании и подготовке документов
6	Передача/открытие бизнеса	Осуществление создания/передачи компаний	+ интенсивные консультации + установление контактов + помощь с финансированием и т.д. + налаживание контактов для передачи бизнеса
1 - 6	Коучинг		+ постоянное контактное лицо + консультации по всем профессиональным и техническим вопросам + помощь и направления по всем вопросам

### Программа квалификации и коучинга состоит из разных компонентов:

- После оценки существующих компетенций, умений и склонностей, а также создания на основе оценки индивидуальных планов повышения квалификаций и интеграции, следует специализированное языковое обучение. Курс языка может быть полностью проведен до начала предпринимательской подготовки или частично, параллельно с предпринимательской подготовкой.
- Во время языковой подготовки проводится двухдневный семинар по мотивации и поиску идей.
  - a) для поощрения и укрепления индивидуальной мотивации к выполнению задач предпринимателя,
  - b) для обучения креативности и способности к инновациям, а также для разработки индивидуальных идеи и планов для будущей коммерческой деятельности.
- Следующий этап включает в себя обучение предпринимательству. Программа обучения состоит из отдельных модулей и проводится в трех блоках примерно по два месяца каждый. В зависимости от навыков и квалификаций, участники могут выбрать
  - a) полную программу обучения и получить признанные квалификации,
  - b) определенные модули учебной программы.
- В ходе реализации программы обучения курсанты проходят стажировку (ок. 3-4 недель) в партнерских компаниях.
- Во время программы обучения и стажировки координирующий консультант/тренер помогает уточнить планы по передаче или основанию компании, установить соответствующие контакты и т.д. На этой основе проводится примерно двухдневный подготовительный семинар по передаче/основанию компании.
- За этим следует процесс создания/передачи компании, интенсивно поддерживаемый тренером, до его успешного завершения.
- Этап внедрения включает в себя интенсивную индивидуальную консультацию с тренером. По мере необходимости, проводится последующее обучение, которое можно провести совместно с другими участниками в рамках существующих образовательных программ.

На этих этапах тренер предоставляет мигрантам следующие услуги:

- a) тренинги по поиску идей и мотивации; индивидуальный коучинг и уточнение планов по созданию/передаче бизнеса,
- b) установление контактов с соответствующими финансирующими учреждениями, финансовыми институтами, административными органами и т.д.
- c) организация стажировок в компаниях,
- d) база компаний, которые планируют передать бизнес,
- e) организация последующей подготовки,

- f) индивидуальный коучинг и поддержка процесса передачи/запуска компании,
- g) предоставление всесторонних консультаций и всех необходимых услуг, а также поддержки как мигрантам, так и участвующим компаниям.

Процесс передачи или создания компании может начаться уже во время обучения предпринимательству или во время прохождения стажировки в фирмах-партнерах. Желательно успешно завершить процесс не позднее, чем через шесть месяцев после завершения обучения предпринимательству.

### Модель структуры и последовательности программы тренинга и коучинга

Месяц	Оценка	Индивидуальный план	Курс языка	Мотивация и креативность	Предпринимательский тренинг	Стажировки в МСП	Дополн. обучение	Семинары по подготовке	Передача/запуск компании	Коучинг и консультации
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
26										

### Проактивная политика в отношении мигрантов

Проактивная, далеко идущая и дружественная с точки зрения интересов бизнеса политика в отношении мигрантов, желающих открыть свой бизнес, имеет большое политическое значение. Для значительного и устойчивого увеличения числа предприимчивых мигрантов, странам РБМ необходимо выработать целенаправленную стратегию и соответственные предложения. Мигрантам следует оказать всестороннюю поддержку в рамках плана действий, чтобы как можно больше из них решило открыть свой бизнес.

Ограничение вида на жительство, например, тремя годами, это период недостаточный, не позволяющий ни преодолеть зачастую неблагоприятные условия, ни справиться со сложными бизнес-процессами. Такое временное ограничение снижает готовность местного населения с радостью встречать мигрантов и сильно сказывается на удовлетворении двух основных потребностей: стремления к планированию жизни и осознания мигрантами положительных

жизненных перспектив для себя и семьи. Ведь, сложно за три года успешно реализовать свои деловые цели. Поэтому, временный вид на жительство лучше продлить на, как минимум, пять лет. Только так они смогут стать индивидуальными предпринимателями. Формула должна быть максимально гибкой и предусмотреть быстрые и простые варианты продления статуса, без излишней бюрократии.

Кроме того, следует регулярно мониторить принятые меры проактивной миграционной политики и, при необходимости, адаптировать их к меняющимся рамочным условиям и новым знаниям, полученным в результате исследований и практики.

Миграционная политика должна быть гибкой и отражать потребности государства. Сотрудничество в рамках ЕС не означает приведение в соответствие всех стран и регионов Европы, а скорее содействие развитию различных культур, региональной специфики, исходя из европейского разнообразия. Соответственно, каждой стране ЕС следует определить свою собственную миграционную политику, в то время как ЕС лишь консультирует и проверяет на соответствие всеобъемлющие общие цели и базовые ценности, такие как права человека.

Прием беженцев также регулируется странами-членами ЕС. Странам-членам ЕС необходимо определить баланс между политическими, экономическими и общечеловеческими интересами. Общее определение квот приема, очевидно, оказалось не лучшим инструментом.

Если отдельные страны несут большие расходы по интеграции мигрантов, то это бремя необходимо нести совместно. Страны, квота приема беженцев которых равна или близка к нулю, в зависимости от численности населения, скорее всего, будут участвовать в компенсационных выплатах странам, принимающим беженцев, за понесенные ими расходы по приему и интеграции.

Финансирование предлагаемых стратегий – оценка знаний, языковая подготовка, профессиональные квалификации, коучинг и интеграционные программы - осуществляется за счет государственных средств. Там, где это возможно, финансирование должно быть ориентировано на результат, например; 50 процентов бюджета предоставляется по единой ставке, остальную часть можно привязать к успеху. Следует обеспечить учреждениям-организаторам интеграционного процесса финансовое вознаграждение только в случае максимально короткого и устойчивого интеграционного успеха, а, не основываясь, например, на длительности финансовой поддержки.

## 5 | План действий «Утечка мозгов»<sup>11</sup>

### Введение

Хотя миграция трудящихся явление не новое, она, несомненно, стала более широкой и более распространенной, поскольку свободное перемещение трудящихся является одной из четырех экономических свобод ЕС, описанных в статье 45 Лиссабонского договора. В то же время, демографические проблемы внутри ЕС, а именно старение населения и снижение уровня рождаемости, привели к общему сокращению рабочей силы и к заметной борьбе за квалифицированных трудящихся. В частности, в рамках проекта INBETS предлагается решение проблемы нехватки преемников для сектора малых и средних предприятий (МСП). Квалифицированная рабочая сила, эмигрировавшая за границу - что обычно называют «утечкой мозгов» - представляет собой весьма ценную целевую группу для преодоления проблемы нехватки преемников МСП. Исследования показывают, что трудовые эмигранты возвращаются на родину с накопленным за рубежом сочетанием человеческого, финансового и социального капитала (Wahba, 2015):

- Опыт работы, знания и навыки: Реэмигранты часто более образованы и имеют больше опыта работы, чем соотечественники, которые никогда не жили за границей. Кроме того, возвращающиеся эмигранты привносят новые идеи, инновационные технические способности и новые нормы культуры труда.
- Контакты и сеть: Реэмигранты имеют за рубежом налаженные связи и контакты, что может быть оказаться весьма полезным для бизнеса.
- Финансы: Исследования показывают, что реэмигранты богаче, чем сограждане на родине, так как они обычно за границей больше зарабатывают и, как правило, у них есть сбережения. Следовательно, возвращаясь на родину, они с большей вероятностью смогут открыть свой бизнес.
- Языковые навыки: Реэмигранты возвращаются полиглотами, что очень полезно для работы в международном контексте.
- Гибкость и способность: Опыт миграции прибавляет ряд личных качеств, таких как способность адаптироваться к новым ситуациям и вызовам, терпимость, готовность к риску и открытость.
- Социальные нормы: Когда человек эмигрирует в другую страну, он сталкиваются с различными культурами, другими социальными нормами и политическими идеологиями. Когда эмигранты возвращаются, у них есть новое видение на жизнь, на политические институты и на политическую подотчетность.

По этим причинам возвращение трудящихся-реэмигрантов на родину приводит к ценной передаче знаний, идей, контактов и социальных норм, которые могут быть весьма полезны для МСП. Кроме того, исследования показывают, что возвращающиеся реэмигранты чаще создают МСП, чем не-мигранты. Однако реэмигрантам приходится сталкиваться со многими

---

<sup>11</sup> Подготовлено Мелани Хенке – Hanse Parlament

препятствиями при создании своего бизнеса, прежде всего с многочисленными административными и институциональными барьерами.

Цель настоящей главы - представление масштаба и характера «утечки мозгов» в РБМ и предложение путей привлечения эмигрантов к возвращению на родину в качестве преемников МСП. В более широком контексте: Как в РБМ превратить «утечку мозгов» в «возвращение мозгов»? Стратегии и рекомендации для реэмигрантов как предпринимателей частично совпадают с другими целевыми группами потенциальных предпринимателей, описанных выше в планах действий для женщин-предпринимательниц и мигрантов как предпринимателей. Вместе с тем есть особые аспекты, которые необходимо учитывать при репатриации эмигрировавших специалистов. Глава 5 предлагает рекомендации, с учетом особенности каждой из в/н категорий.

Методология анализа «утечки мозгов» из стран РБМ включает в себя три аспекта:

- Кабинетное исследование: изучение научных публикаций по миграции, политических докладов и существующих политических рекомендаций, опубликованных в последние годы.
- Обсуждение в фокус-группах: обсуждение с профессионалами из различных областей, (напр. по миграционной политике или по брендингу страны).
- Страновые исследования: общая информация о текущей ситуации миграции, о решениях и политике, а также приведение лучших примеров реэмиграции в странах РБМ.

В первой части контекстуального обзора, основанного на кабинетном исследовании, представлен обзор современных моделей миграции стран РБМ, а также проблем и шансов. Затем следуют выводы, сделанные в ходе обсуждения в фокус-группах. Наконец приведены реальные примеры из каждой из стран РБМ. На основе трех методологических подходов в последней главе предлагаются рекомендации и выводы. Эти рекомендации могут послужить руководством для политических мер для местных и региональных органов власти.

## Контекстный обзор

Прежде чем более подробно осветить сложную тему «утечки мозгов» из РБМ, необходимо прояснить связанные с миграцией термины и понятия. Для этого в изучении проблемы «утечки мозгов» используются определения, приведенные в исследовании «Решение проблемы утечки мозгов: местное и региональное измерение», совместного авторства (Simona Cavallini, Rossella Soldi, Lorenzo Di Matteo, Mihaela Alina Utma and Beatrice Errico, см. инфографику). Следует добавить термин «реэмигрант», относящийся к вернувшемуся на родину эмигранту.

## Термины и концепции, связанные с миграцией <sup>12</sup>

**Brain drain:** a region's loss of individuals with high skills and/or competencies (workers/students) due to permanent emigration.

**Brain gain:** a region's gain of individuals with high skills and/or competencies (workers/students) due to permanent immigration.

**Brain regain:** a region's reacquisition of the same high skills and/or competencies (workers/students) previously lost due to emigration which was supposed to be permanent.

**Brain circulation:** the continuous and simultaneous gain-loss of high skills and/or competencies (workers/students) in a region. Such high skills and/or competencies may relate to the same or different sectors/domains.

**Brain waste:** the loss of high skills and/or competencies (workers/students) due to emigration to regions where, for different reasons, such skills and/or competencies cannot be properly exploited (e.g. highly skilled workers remain unemployed or are employed in jobs not requiring their competencies)(Garcia Pires, 2015).

**Sending regions:** regions that are losing high skills and/or competencies (in one or more sectors/domains) as a result of permanent emigration over a specific time period.

**Receiving regions:** regions that are gaining high skills and/or competencies (in one or more sectors/domains) as a result of permanent immigration over a specific time period.

**Permanent emigration/immigration:** stable emigration/immigration which, nevertheless, is still reversible.

**EU28 movers:** EU citizens who reside in an EU country other than their country of citizenship (EC-DG EMPL, 2018).

**Intra-EU mobility:** the migration flows of EU28 movers within the EU borders.

Аспекты, обсуждаемые в публикациях о миграционных моделях и особенностях «утечки мозгов», можно сгруппировать по пяти ключевым темам:

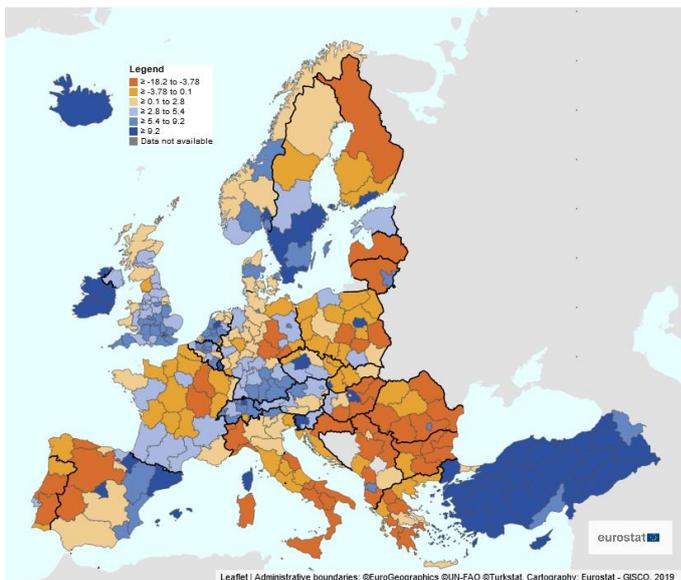
- статистические данные миграции
- миграционные потоки
- причины миграции
- занятость мигрирующих рабочих
- отрицательные эффекты «утечки мозгов»
- существующие стратегии решения проблем, связанных с «утечкой мозгов».

### Статистические данные по миграции

Исходя из данных, приведенных в ежегодном докладе Европейской комиссии о мобильности рабочей силы внутри ЕС, опубликованном в январе 2020 года, в 2019 году 12,9 млн. человек трудоспособного возраста (20-64 года) мигрировали в ЕС. По сравнению с предыдущими годами эта цифра несколько увеличивается. На приведенной ниже инфографике показаны темпы нетто-миграции - иммиграцию и эмиграцию. Показатели миграции стран Европы существенно различаются. В некоторых странах сочетание отрицательного коэффициента нетто-миграции и низкого уровня рождаемости приводит к общему сокращению населения (Литва, Латвия и Эстония, хотя в меньшей степени, чем Литва и Латвия).

<sup>12</sup> «Решение проблемы утечки мозгов: Местное и региональное измерение», Симоны Каваллини, Росселлы Солди, Лоренцо Ди Маттео, Михаэлы Алины Утмы и Беатрис Эррико (2018).

## Сальдо миграции <sup>13</sup>



## Миграционные потоки

В широком смысле, миграционные потоки следуют направлениям восток-запад, юг-север и село-город. Эмигранты РБМ - квалифицированные трудовые эмигранты в возрасте от 15 до 64 лет, скорее всего, направляются в северные страны РБМ, такие как Швеция, Дания, Финляндия и Германия (Cavallini, S. et al., 2018). Согласно отчету ESPON за 2017 г., эмиграционными странами РБМ являются, прежде всего, Литва, Латвия, Эстония и частично Польша. Помимо ЕС и РБМ, эмигранты РБМ предпочитают также США, Великобританию и Ирландию.

## Причины «утечки мозгов»

Причиной «утечки мозгов» является зачастую сочетание так называемых «тяговых» и «толкающих» факторов. Несомненно, самый большой фактор носит экономический характер. Многие квалифицированные эмигранты уезжают в зарубежные страны для получения более высокой заработной платы, из-за более быстрого экономического роста и более высокого уровня благосостояния на душу населения в другой стране, а также ради получения более широких возможностей в области образования и профессиональной деятельности. Кроме того, легкий доступ к рынку труда и в целом более высокий уровень занятости являются тяговыми факторами. Распространенными толкающими факторами являются административные барьеры или экономическая депрессия (например, смерть предприятий).

Однако, по данным Евробарометра, одинаково важными для эмигрантов являются социально-культурные факторы и качество жизни. Культурные факторы, такие как гендерно-ориентированный менталитет и неравенство в доходах, являются толкающими факторами. В качестве основных факторов названы также надлежащее медицинское обслуживание и

<sup>13</sup> : Данные Евростата «Иллюстрированные регионы и города». Показатель определяется как отношение миграции нетто в течение года среднего населения в этом году и выражается в расчете на 1000 человек (Открытый портал данных ЕС).

социальное обеспечение, физическая и технологическая инфраструктура. Все более заметной в перечне причин становится общая политическая обстановка в стране.

Лингвистическое и культурное сходство также играет решающую роль при выборе места.

Тяговыми факторами являются, например, наличие доступного жилья, стоимость жизни, качество системы образования, инфраструктура и разные виды досуга (например, культуры), социальной жизни и системы здравоохранения, а также

- восприятие страны/региона извне (т.е. репутация и имидж),
- стратегия маркетинга или брендинга, подчеркивающего интересную для талантливых людей информацию,
- условия труда, способствующие карьерному росту и поддержка при развитии бизнеса (например, инкубаторы для начинающих предпринимателей, офисные помещения),
- наличие и доступность информации о вышеуказанных факторах. Это особенно важно для облегчения трансграничной трудовой мобильности между соседними регионами,
- наличие «гостеприимных услуг», направленных на облегчение переезда привлеченных в данный регион талантов. Международные мигранты, как правило, высоко ценят «услуги из одного окна».

### **Занятость мигрирующих трудящихся**

Согласно годовому отчету о мобильности трудящихся внутри ЕС за 2019 год, основными секторами занятости эмигрировавших трудящихся являлись:

- оптовая и розничная торговля, транспорт и хранение, жилищное хозяйство и пищевая промышленность (31%)
- публичная администрация, сектор обороны, образование, здравоохранение, социальная активность (18%).
- профессиональные, научные, технические и административно-вспомогательные услуги (17%)

### **Отрицательные эффекты «утечки мозгов»**

К ряду негативных последствий «утечки мозгов» относится, прежде всего, нехватка рабочей силы и сокращение баланса человеческих ресурсов, что, в свою очередь, ограничивает возможности развития инноваций и технологий и снижает уровень зарплат, налоговых поступлений и потребления. Следовательно, результатом этого является общее снижение темпов экономического роста, повышение стоимости товаров и снижение производительности труда. Эти последствия могут стать толчком для эмиграции и порождения порочного круга. Поэтому чрезвычайно важно внедрить успешные стратегии для репатриации трудовых мигрантов и для предотвращения «утечки мозгов».

## Существующие стратегии решения проблем, связанных с «утечкой мозгов»

Отправляющие страны борются за своих успешных эмигрантов и в первую очередь пытаются уговорить студентов и рабочих оставаться на родине. Местные, региональные и европейские политики применяют различные стратегии для решения социально-экономических проблем, связанных с миграцией рабочей силы. Соответственно, в странах РБМ уже есть программы и развитая инфраструктура, способствующая возвращению эмигрантов. Стратегии более подробно проиллюстрированы на конкретных примерах из стран РБМ, приведенных ниже.

## Мнения фокус-групп

Дискуссия в фокус-группах прошла 3-4 июня 2019 г., в Гамбурге, с участием экспертов по миграции и брендингу стран. Была выдвинута одна из гипотез: Если эмигранты имели бы доступ к достоверной информации о возможности передачи им бизнеса в их родных странах, то они с большей вероятностью вернулись бы домой. Кроме того, в ходе обсуждения в фокус-группах были выявлены общие проблемы, связанные с «утечкой мозгов» в РБМ и были классифицированы две основные группы мигрантов. Наконец, были собраны точные предложения по возвращению эмигрировавших талантов в рамках государственных планов действий (как национальных, так и региональных).

Результаты анализа общих проблем стран РБМ:

- за последние 20 лет отдельные страны РБМ столкнулись с высоким уровнем эмиграции,
- основной мотивацией для эмиграции является лучшее экономическое положение других стран,
- страны готовы вернуть своих эмигрировавших трудящихся по нескольким причинам:
  - снижается в стране численность населения,
  - дефицит рабочей силы,
  - желание привлечь талантливых, открытых людей, содействовать технологическим инновациям,
  - в целях содействия созданию новых компаний и увеличения объемов внешней торговли и экспорта

В ходе обсуждения были выявлены две основные целевые группы реэмигрантов как преемников МСП – были приведены различные аргументы из привлекательности

Высококвалифицированные реэмигранты	Реэмигранты с низкими квалификациями
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ международный подход</li> <li>○ приобретенные навыки</li> <li>○ соответствующий опыт</li> <li>○ кадровая поддержка экспорта/импорта для отечественных компаний</li> <li>○ международная сеть</li> <li>○ знание международных инновационных мер</li> <li>○ готовность развивать новые компании на родине</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ дефицит низкоквалифицированной рабочей силы</li> <li>○ плательщики налогов и взносов в госсистему социального обеспечения</li> <li>○ увеличение молодого населения, способного улучшить общий показатель рождаемости</li> </ul>
<b>Общие аргументы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ сложная демографическая ситуация на родине</li> <li>○ продвинутая культура труда, более прогрессивная, чем на родине</li> </ul>	

Кроме того, в фокус-группах были высказаны конкретные предложения в отношении того, как стимулировать реэмиграцию:

- для обеих целевых групп

#### Программа для семей:

- в связи с тем, что эмигранты часто имеют партнеров из другой страны, следует принять программу поддержки партнера, переезжающему жить на родину реэмигранта,
  - план действий по реэмиграции/иммиграции детей (напр. психологи, языковая подготовка, адаптация к культуре и традиций, школьные программы поддержки и т.д.) если эмигрант возвращается на родину с детьми,
  - бюрократические процедуры госслужб адаптированы для англоговорящих лиц,
  - финансовая господдержка реэмигрантам при переезде на родину,
  - простое и быстрое предоставление вида на жительство, а также основных социальных услуг (медицинское страхование, для детей - детский сад, школа),
  - коучинг для начинающих предпринимателей и финансовая поддержка для стартапов и передачи бизнеса,
  - государственно-частное партнерство для реализации программ реэмиграции,
- Высококвалифицированная целевая группа

#### Программа для бизнеса:

- гранты на развитие бизнеса на родине, параллельно с другими программами поддержки при создании стартапов для соотечественников не-мигрантов,
- содействие конкретным регионам с растущей экономикой и хорошими возможностями развития, которые могут быть привлекательны для реэмигрантов
- «психология доходов», т.е. зарплата сопоставима с общим уровнем доходов = соотношение между зарплатой и затратами на жизненные потребности,
- креативная бизнес-среда может стать толчком для развития бизнеса в родной стране,
- улучшение международной и цифровой бизнес-среды на родине. Дигитализация позволяет сегодня любому человеку работать из любой точки мира,
- создание бизнес-сети для реэмигрантов:
  - база данных существующих компаний, которые можно купить
  - бизнес-мероприятия, информирующие о возможностях трансферта бизнеса на родину
  - услуга бизнес-консультации
  - обменная платформа об изменениях в стране, так как эмигранты часто имеют устаревшие мнение о своей собственной стране.
  - деловые мероприятия в посольствах
  - новостные каналы на английском языке о бизнес-возможностях на родине

## Страновые исследования

### Эстония

#### Нынешняя ситуация

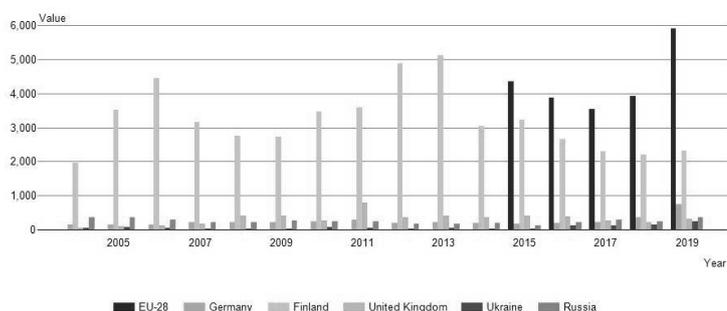
В 2019 г. 115 105 эстонцев зарегистрировало в государственном регистре населения Эстонии свой зарубежный адрес проживания.<sup>14</sup> Почти половина из них проживает в Финляндии - основной на данный момент эмиграционной страны. Сегодня, новые эмигранты из Эстонии эмигрируют в большинство стран ЕС, в то время как Великобритания, США, Канада, Швеция, Австралия и Россия являются странами как последних, так и исторических эмиграционных волн из Эстонии. Как и в Литве и Латвии, Эстония испытывает снижение численности населения и рабочей силы, вызванное сочетанием старения общества, низкой рождаемости и высокого уровня эмиграции. Однако Эстония приняла значительные меры по смягчению последствий эмиграции и по стимулированию иммиграции и реэмиграции, которые в последние годы привели к незначительному положительному сальдо миграции. Сработал тоже эффект восстановления экономики после мирового финансового кризиса в конце 2000-х годов. Фактически, в 2018 г. в Эстонию иммигрировало примерно на 6000 человек больше, чем эмигрировало (Unt, 2018). Сложно оценить общее количество эмигрировавших, так как многие выезжающие за границу не всегда уведомляют об этом органы государственной статистики.

Примечательным является тот факт, что высокообразованные эстонцы реже покидают Эстонию по сравнению с населением с более низким уровнем образования, профессионального и среднего профессионального.

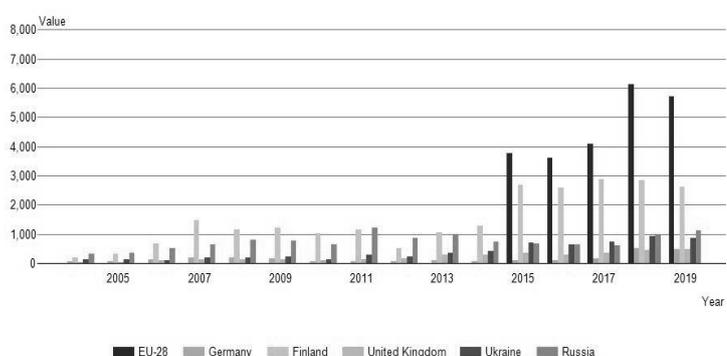
Как уже упоминалось, в силу географической и языковой близости, Финляндия является основной миграционной страной для эстонцев. Кроме того, многие эстонцы, благодаря доступному паромному сообщению (переправа в 2 часа), живут между двумя странами.

Активная эстонская диаспора - примерно 15% эстонцев - проживают за рубежом (150000-200000). Согласно анализу эмиграции рабочей силы Эстонии 2018 г., 89% эмигрировавших квалифицированных эстонцев готовы

RVR04: EXTERNAL MIGRATION by Country and Year. Males and females, Age groups total, Emigrants.



RVR04: EXTERNAL MIGRATION by Country and Year. Males and females, Age groups total, Immigrants.



<sup>14</sup> : Данные Евростата «Иллюстрированные регионы и города». Показатель определяется как отношение чистой миграции в течение года среднего населения в этом году и выражается в расчете на 1000 человек (Открытый портал данных ЕС).

вернуться. Однако поиск работы на родине с сопоставимым уровнем жизни за границей представляет собой серьезное препятствие. Фактически, основными мотивационными факторами для работы за рубежом являются более высокая заработная плата, возможность повысить знание языка, приобретать новый опыт работы, а также лучшие условия труда за границей.

### **Решения и политика Эстонии**

В целом, проблема высокого уровня эмиграции признается и решается в Эстонии. Несмотря на существование нескольких программ, направленных на то, чтобы превратить «утечку мозгов» в «приток мозгов», в Эстонии до сих пор отсутствует последовательная стратегия и политика.

И так, с 2004 года действует программа «Соотечественники», ориентированная на эстонцев, проживающих за рубежом. Она осуществляется под совместным руководством министерств образования и культуры. Основным направлением этой программы является предоставление эстонской диаспоре поддержки в обучении языку и сохранении культуры для поддержания чувства принадлежности к Эстонии.

Кроме того, возвращающиеся эстонцы могут подать заявку на получение незначительной государственной поддержки в размере 2000 евро в рамках программы Фонда интеграции и миграции «Наши люди».

Программа «Таланты на родину» 2010-2012 гг. была инициирована частным сектором и финансировалась Европейским социальным фондом, в размере 120 000 евро (в 2010 г.). К 2012 г. По той линии вернулось 27 человек, что указывает на ее маргинальную роль в плане реэмиграции. Несмотря на то, что проект оказался нишевым, он дал политикам ценную информацию о том, как в будущем целенаправленно решать проблемы возвращающихся талантов. Одним из главных выводов программы стало то, что запрет на возвращение был связан с тем, что партнеры иностранцев сталкиваются с реальными трудностями при поиске работы в Эстонии. В 2015 г. министерство экономики и коммуникаций Эстонии обнародовало первый в истории план действий по репатриации талантливых эмигрантов в Эстонию, спустя год от начала действия программы «Работа в Эстонии». Цель проекта заключалась в привлечении в Эстонию талантливых иностранцев, предоставляя им реальные возможности трудоустройства. Наряду с создаваемыми стартапами, которые срочно нуждались в талантливых специалистах, эта программа, благодаря энтузиазму и блестящему руководству руководителя проекта, с каждым годом увеличивала масштаб и воздействие на политику в целом. Теперь, в рамках проекта решаются проблемы жен и партнеров реэмигрантов, а также осуществляется специальная программа для партнеров реэмигрантов, что оказалось весьма полезным в плане репатриации талантливых эстонцев, вместе с их иностранными партнерами из других культур и стран.

International House Estonia - инициатива, разработанная благодаря успеху «Работа в Эстонии». Универсальное агентство, помогающее иммигрантам обосноваться в Эстонии.

Программа «Career Hunt» - инициатива команды «Work in Estonia», предлагающая нести все расходы на переезд в Эстонию, в частности, IT-специалистов, желающих реэмигрировать.

«e-Residency» - государственная инициатива, помогающая иностранцам полюбить Эстонию. Программа позволила Эстонии положительно выделиться на фоне Европы, так как Эстония стала первой страной, предложившей такой вариант. «e-Residency» - государственное цифровое

удостоверение и статус, обеспечивающий доступ к прозрачной эстонской среде цифрового предпринимательства. «e-Residency» (<https://e-resident.gov.ee/>) позволяет предпринимателям, работающим в сфере цифрового бизнеса, управлять бизнесом из любой точки мира, полностью в режиме он-лайн. Формула «e-Residency» может и не особо мотивировать к репатриации талантливых эстонцев, однако поскольку эстонский партнер может беспрепятственно вести бизнес через Эстонию, смешанные пары более склонны к возвращению в Эстонию (см. ниже историю компании Chocolala).

В рамках Европейской культурной столицы 2011, Таллинн разработал проект, ориентированный на творческие отрасли. Создание креативного центра стало одним из мероприятий в рамках этого успешного проекта. С 2007 года, творческие отрасли в значительной степени финансируются и поддерживаются отраслевыми центрами развития и по сей день находятся в центре внимания политики. Это, безусловно способствовало расцвету культурных областей и является еще одним сильным фактором, способствующим репатриации эстонских талантов.

Помимо в/у конкретных программ, Эстония сосредоточилась на ребрендинге Эстонии в сторону ведущей страны в области дигитализации и инноваций. В этом отношении Эстония стала первой страной, предложившей цифровые идентификационные карты и «e-Residency», которые помогают предпринимателям создавать, управлять и инвестировать в Эстонию из любой точки мира.

До недавнего времени политическое руководство Эстонии было активным и либеральным, что являлось одним из важнейших факторов возвращения талантов из числа меньшинств. Хартия Многообразия Эстония - это активная сеть компаний, которые обмениваются передовым опытом по реализации инициатив в области корпоративного многообразия. Проводимый ежегодно рейтинг работодателей и исследования, гарантируют, что вопросы, связанные с разнородностью, все больше и больше интересующие «поколение Z», будут одним из направлений политики, намеренной превратить «утечку мозгов» в их приток в Эстонию.

Как ни странно, глобальная пандемия COVID-19 сработала положительно в плане репатриации талантливых эстонцев. Поскольку Эстонии удалось довольно хорошо справиться с первой волной пандемии, а правила самоизоляции не способствовали дальним рейсам, некоторые высококвалифицированные решили вернуться на родину. Будь то эстонцы, работающие в бразильском стартапе, профессиональные певцы, проживающие в Нидерландах, или дизайнеры из Лондона, когда каждый мог работать в режиме домашнего офиса, вдруг всплыли преимущества маленькой страны со свежим воздухом и возможностью социального дистанцирования.

### **Реальный пример успешной реэмиграции <sup>15</sup>**

Кристи мечтала стать адвокатом. Училась в Эстонии и за рубежом, где и устроилась на работу. Отлично справлялась со своими обязанностями, получила несколько повышений и работала не только в Великобритании, но и на Ближнем Востоке. Работая долгое время в одной компании, она познакомилась со своим будущим мужем. Как только они поженились, Кристи поняла, что продолжение работы в качестве юриста не лучший вариант. И так, вместе со своим мужем пара решила вернуться в Эстонию и создать свою собственную компанию. Компания была далека от

---

<sup>15</sup> ООО "Шокола" - <https://chocolala.ee/>

той карьеры, которую Кристи имела до замужества и детей. Ее новый бизнес – шоколадные изделия ручной работы. Ее муж, бывший банкир, был рядом, чтобы ей помочь. К настоящему времени компания «Chocolala» завоевала несколько международных шоколадных призов, а в настоящее время на заводе работает 17 человек. Шоколадная продукция ручной работы продается как в Эстонии, так и за границу. Компания преуспела в развитии продукции, а продукты оказались на любой вкус. Кристи призналась, что никогда не думала остаться жить на Ближнем Востоке и хотела, чтобы ее дети выросли в Эстонии. Она также признает, что воспользовалась разными мерами поддержки предпринимателей. Нет спецпрограмм для возвращающихся талантов - меры доступны всем эстонцам. Подавать заявления ей приходилось по несколько раз. Первый или второй раз заявление было отклонено, получилось только с третьего раза. Поддержка помогла диверсифицировать продукцию, инвестировать в оборудование и увеличить продажи.

Кристи приходит к выводу, что успех в одной области является отличным залогом для успеха в другой. Почему? Ведь, многие элементы, такие как смелость, постоянные усилия и готовность воплощать новые идеи, привлечь качественную команду и вести ее с конкретным представлением будущего - необходимы для успеха в любом бизнесе.

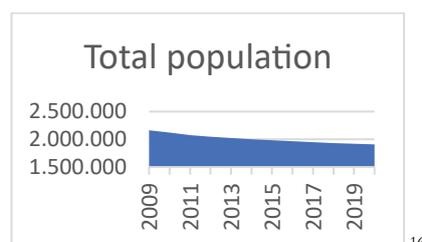
## Латвия

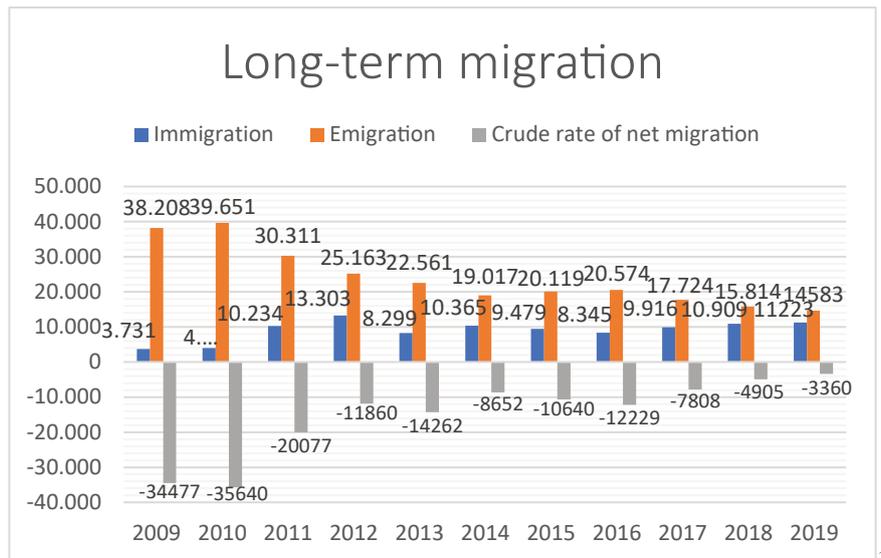
### Нынешняя ситуация

Латвия является одной из стран с самым высоким уровнем эмиграции в Европе. В период с 2009 по 2013 год в стране наблюдался значительный эмиграционный отток, вызванный кризисом, в размере около 9,1% от общей численности населения. Латвия сильно пострадала от рецессии, которая заставила многих Латышей покинуть страну в надежде на лучшее будущее за границей. Как видно из приведенной ниже инфографики, в последние годы отрицательный показатель сальдо миграции несколько замедлился, но дефицит рабочей силы все еще не прогнозируется. Хотя общий показатель миграции в Латвию ниже, чем в соседних странах Балтии, примерно половина всех иммигрантов это, по сути, Латыши-реэмигранты. Большинство других иммигрантов - граждане стран бывшего СССР.

Среди основных факторов эмиграции - экономические причины, прежде всего, желание получать конкурентную заработную плату и улучшить уровень жизни.

В связи с долговременной миграцией, а также в связи с тем, что количество смертей в Латвии превышает количество рождений, население Латвии постоянно сокращается, что видно на следующей инфографике.





## Решения и политика Латвии

Новый закон о диаспоре, принятый 1 января 2019 г. в продолжение первой Латвийской программы поддержки диаспоры с 2004 года, доказывает, что латвийские власти заботятся об эмигрировавших гражданах. Программа предусматривает оказание поддержки организациям диаспоры путем конкретного содействия развитию латышского языка и культуры за рубежом. Более того, новый закон о диаспоре направлен на поощрение реэмиграции и содействие развитию бизнеса. Вовлечению диаспоры также способствует двойное гражданство для латвийских потомков, что, в отличие от Литвы и Эстонии, в Латвии разрешается.

В 2018 году Министерство охраны окружающей среды и регионального развития установило пилотный проект по реэмиграции латышей. Пять региональных координаторов оказывают семьям помощь в трудоустройстве, обеспечении жильем, уходе за детьми и получении средств на финансовую поддержку для запуска собственного бизнеса. Только в 2018 году, 185 семей вернулись с помощью этой программы и 217 семей выразили намерение вернуться в будущем.

Несмотря на все усилия, исследователь Иева Бирка утверждает, что «Латвии все еще не хватает легкодоступной информационной платформы, которая пропагандировала бы возможности страны, перспективы возвращения или преимущества для мигрирующих граждан третьих стран» (Birka, 2019).

## Литва

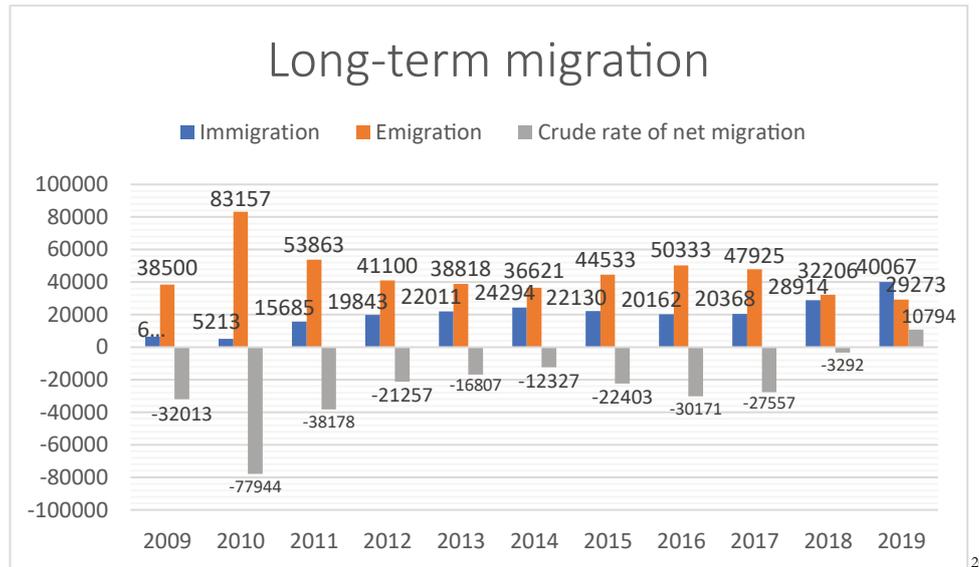
### Нынешняя ситуация

В Литве эмиграция является серьезной проблемой, так как больше граждан уезжает, чем мигрирует в страну. В недавнем прошлом было несколько волн эмиграции.<sup>18</sup> Первая наступила с открытием государственных границ, сразу после восстановления независимости Литвы. Вторая была связана со вступлением Литвы в ЕС в 2004 г. Третья и самая последняя эмиграционная волна 2008 года была вызвана двумя событиями: присоединением Литвы к Шенгенскому пространству и

<sup>17</sup> Центральное статистическое бюро Латвии

<sup>18</sup> <https://osp.stat.gov.lt/informaciniiai-pranesimai?eventId=199693>

мировым экономическим кризисом, который привел к росту безработицы и финансовой нестабильности. За последние два десятилетия из-за высокого показателя эмиграции число жителей Литвы сократилось более чем на 700 000 граждан. Долгие годы большинство иммигрантов это литовские реэмигранты (в среднем 80%). В 2017 году тренд изменился: доля возвращающихся литовцев сократилась до 50%, в то время как доля граждан ЕС осталась прежней, а доля граждан стран не ЕС увеличилась до 47% (в основном Украинцы и Белорусы).<sup>19</sup> Интересно, что в 2019 году впервые за много лет сальдо миграции вновь стало положительным.



Большинство эмигрантов молоды, образованы и без семьи. Количество семей, выезжающих за границу, увеличивается. Родители, выезжающие за границу, в основном берут с собой детей. Такие эмиграционные тенденции значительно снижают вероятность реэмиграции в будущем.

Основной причиной эмиграции является экономика, а именно высокий уровень безработицы в Литве и более высокие зарплаты в зарубежных странах. Большинство литовцев эмигрирует из-за потери работы и из-за того, что не могут быстро найти новой. Кроме того, заработная плата в зарубежных странах порой в 5-6 раз выше, чем в Литве, хотя эта разница компенсируется в два-три раза при учете покупательной способности. Эмиграцию поощряет и хорошо развитая сеть литовских общин за рубежом. Все большая часть эмигрантов называет социальные причины как мотивы для выезда из страны (например, возможность личного или профессионального развития, более толерантное общество в избранной стране, желание пожить в другом обществе). Особенно это касается молодых людей, которые уже родились в независимой Литве и имеют разные мировоззрения и взгляды. Пробелы в системе образования Литвы тоже можно отнести к причинам эмиграции. Факт, что значительная часть эмигрантов является выпускниками вузов, позволяет предположить, что дипломы не являются гарантом получения адекватной работы в Литве, а рынок для выпускников слишком узкий.

Несмотря на то, что сама по себе эмиграция не является негативным явлением, несоразмерная эмиграция и непропорционально низкие показатели иммиграции создают в Литве целый ряд проблем: меняется демографическая структура - население быстро стареет, в стране начинает ощущаться нехватка рабочей силы, происходит «утечка мозгов» - снижается уровень безработицы

<sup>19</sup> <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=7ae84706-e252-40de-85d8-35baecbbb038#/>

<sup>20</sup> Официальный портал статистики Литва

высококвалифицированных и низкоквалифицированных трудящихся, увеличивается зарплата брутто неквалифицированных, а зарплата брутто квалифицированных падает.<sup>21</sup> Кроме того, усиливается неравенство в региональном экономическом развитии, поскольку значительная доля населения уезжает из отдельных регионов.

Эксперты по миграции прогнозируют, что по мере улучшения экономических условий в Литве, число возвращающихся будет увеличиваться. Хотя в последние годы экономика страны стабильно растет, число возвращающихся в Литву ежегодно уменьшается.

Поэтому, по возвращении на родину, крайне необходимо предоставить желающим легкодоступную информацию о возможностях переподготовки, трудоустройства и укрепления своего положения. Также необходима поддержка молодых семей в регионах, так как за последние два года большинству возвращающихся исполнилось 30 лет. Многие иностранные инвесторы приезжают в Литву в поисках как квалифицированной, так и неквалифицированной рабочей силы, поэтому государству необходимо создать условия для переподготовки возвращающихся, чтобы компаниям не приходилось привлекать рабочую силу из-за рубежа.

Стоит отметить, что реэмигранты сталкиваются с трудностями и вызовами, такими как необходимость создания новой социальной сети, реинтеграция в общество и решение административных дел. Зарубежный опыт влияет на ожидания по зарплате, на образ жизни или на отношение к коррупции. В итоге, часто многие реэмигранты вновь покидают свою родину. Было также установлено, что предприниматели-реэмигранты сталкиваются с предрассудками со стороны работодателей, которые считают, что ожидания и опыт вернувшихся сограждан не совпадают с литовскими реалиями, а им трудно задействовать заграничный опыт реэмигрантов.<sup>22</sup>

## **Решения и политика Литвы**

Эмиграция является общепризнанной проблемой в Литве. Реэмиграция и иммиграция из третьих стран смягчает сальдо нетто-миграции. Это, безусловно связано с тем, что за последние годы средний уровень заработной платы вырос до ок. 1200 евро/месяц брутто (= ок. 800 евро в месяц нетто).

Работает ряд программ, направленных на поощрение реэмиграции. С 2011 г. департамент литовской зарубежной общины МИДа Литвы координирует глобальную программу литовской диаспоры. Кроме того, в 2018 г. литовский парламент принял программу демографической, миграционной и интеграционной политики, которая предусматривает предоставление возвращающимся согражданам услуги по принципу «одного окна». Работает государственный портал «Я выбираю Литву», посвящённый поощрению (ре) иммиграции. На платформе представлено несколько успешных историй литовских реэмигрантов, находящих работу или открывших свой бизнес. Эти реэмигранты утверждают, что их опыт эмиграции расширил их горизонт, позволил получить новый ноу-хау и увидеть разные культуры, что им очень помогло по возвращении в Литву.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/karpavicius.pdf>

<sup>22</sup> [http://www.baltic-course.com/eng/direct\\_speech/?doc=149675&output=d](http://www.baltic-course.com/eng/direct_speech/?doc=149675&output=d)

<sup>23</sup> <https://www.renkuosilietuva.lt/en/success-stories/>

Другая программа - неправительственной организации «Глобальные литовские лидеры», сеть которой объединяет 1700 литовских специалистов, проживающих в 49 странах, с целью привлечь молодых специалистов в Литву, а также к обмену знаниями и опытом.

Другие программы, приглашающие молодое поколение литовцев работать и инвестировать в Литве – «Инвестируй в Литве» (Investuok Lietuvoje) и «Создай Литву» (Kurk Lietuva).

Сложный характер миграции и «утечки мозгов» делает невозможным оперативное измерение результатов в/у инициатив. На эмиграцию влияют многие факторы - социально-политические, экономические, личностные и др., поэтому результаты миграционной политики можно оценить только в долгосрочной перспективе.

Несмотря на ряд инициатив по стимулированию реэмиграции, усилия государства по репатриации своих граждан по-прежнему остаются фрагментированными. Конкретных финансовых инструментов для оказания поддержки именно реэмигрантам не существует. За то есть широкий спектр различных инструментов поддержки безработных (субсидии <15 000 евро на открытие бизнеса, предоставляемые службой труда) или на открытие бизнеса (гарантии, льготные кредиты, субсидии на покрытие процентов, инвестиции в стартовый капитал, субсидии на инновационный бизнес), на которые могут претендовать в т.ч. и реэмигранты. Фактически, реэмигранты довольно часто создают МСП, так как налоговая система Литвы довольно привлекательная для начинающих предпринимателей.

Однако реэмигранты редко покупают существующий бизнес, так как зачастую не могут себе позволить (пример компании из Великобритании, которая создала в Литве филиал по производству матов вместе с литовцем, вернувшимся из Великобритании на родину. Компания получила банковский кредит с гарантией INVEGA и субсидии на кредитные проценты).

### Примеры успешной реэмиграции

Каролис Аткичюнас вернулся на родину и основал бизнес, больше ради личного интереса, чем из-за экономических соображений. Не хотел продолжать ту жизнь, которую имел в Норвегии и решил открыть в Литве эксклюзивный электронный велосипедный бизнес под названием ZBIKE. Его э-велосипеды могут развивать скорость до 100 км/ч и насыщены инновациями как э-двигатель с жидкостным охлаждением, со специальной карбоновой рамой производства семейной компании UAB Elektrociklas. Для финансирования своей компании Каролис получил микрокредит на субсидирование зарплат (при соблюдений определенных условий).<sup>24</sup>

Раса Миколуне и ее муж решили вернуться в Литву после четырех лет проживания за границей. Она вспоминает, что ее первая зарплата в Литве была тут же расходована на базисные продукты питания. После реэмиграции Раса начинала с низкооплачиваемой работы кассира. В Великобритании она тяжело работала, но за то получала приличные деньги. Для женщины, вернувшейся из эмиграции, было особо трудно найти хорошо оплачиваемую работу и интегрироваться на рынке труда, а также найти место для ребенка в детском саду. Семья столкнулась с большими трудностями в Литве и даже стала задумываться о возвращении в Великобританию. Однако любовь к родине победила, и Раса воплотила в жизнь свою мечту -

---

<sup>24</sup> <http://invega.lt/lt/versla-verta-pradeti-tik-meiles-pasirinktai-veiklai/>

открыла собачий парикмахерский салон. Для получения стартового капитала Расе все-таки пришлось вернуться в Великобританию, однако, только на два месяца. Теперь, она утверждает, что тяжкий эмиграционный опыт научил ее бороться за свою мечту. Несмотря на то, что реинтеграция на рынке труда была для нее чрезвычайно трудной, Раса говорит, что теперь она счастлива, что вернулась в Литву, где имеет свой собственный бизнес.<sup>25</sup>

## Польша

### Нынешняя ситуация

По результатам оценки польского статистического управления<sup>26</sup>, в 2017 г. число эмигрантов составляло ок. 2 540 000 граждан Польши, причем большинство из них в другие страны ЕС - в Великобританию (793 000), Германию (703 000), Нидерланды (120 000) и в Ирландию (112 000). Количество эмигрантов в период 2007-2017 гг. увеличилось на 45,1% (со 1 750 000 до 2 540 000), что привело к отрицательному показателю сальдо миграции. Сложно оценить объем реэмиграции, однако, скорее всего, ежегодно примерно 40 000 поляков возвращается на родину.

Согласно исследованию, проведенному в 2017 г. службой труда Польши<sup>27</sup>, главными причинами эмиграции являются:

- более высокий уровень зарплат, чем в Польше - 77,8%
- более высокий уровень жизни - 58,9%
- возможность путешествовать и познать мир - 44,0%
- улучшение социальных условий - 37,3%
- лучшие перспективы профессионального развития - 35,7%
- отсутствие адекватной работы в Польше -31,4%
- более благоприятная налоговая система - 15,6%
- более дружелюбные госорганы, чем в Польше - 11,7%.
- более безопасное геополитическое положение за рубежом - 11,4%
- семья (близкие родственники, проживающие или планирующие жить за границей) - 8,0%.

Все еще преобладают экономические факторы, однако высокая доля поляков, рассматривающих эмиграцию как шанс познать мир – это хороший показатель перемен на польском рынке труда. Молодые поляки не боятся конкурировать с трудящимися во всем мире, а также осознают, что благодаря имеющейся профессии они могут осуществить свои мечты.

Эмиграция широко обсуждается в Польше, поскольку она имеет одновременно положительное и отрицательное влияние на польскую экономику и общество. Положительные последствия для Польши - снижение уровня безработицы (особенно в период 2000-2010 гг.); снижение уровня

<sup>25</sup> <https://www.ve.lt/naujienos/visuomene/zmones/grizusieji-gerai-gyventi-galima-ir-lietuvoje-1675434/>

<sup>26</sup> <https://stat.gov.pl/en/topics/national-accounts/annual-national-accounts/gross-domestic-product-in-2018-preliminary-estimate,1,8.html>

<sup>27</sup> <https://www.workservice.com/About-us>

бедности; перевод денежных средств в Польшу (многие польские эмигранты инвестируют в Польшу); развитие сектора услуг, напр. транспортных и туристических агентств, организующих международные перевозки; растущий спрос на местные строительные компании (перевод средств идет, прежде всего, на строительство и ремонт жилья, дома).

Однако высокий уровень эмиграции также влечет за собой негативные последствия: прежде всего, проблемным является дефицит рабочей силы, несоответствие спроса и предложения на трудовом рынке, отток хорошо образованных и потеря человеческого капитала («утечка мозгов»). Кроме того, эмиграция зачастую это разделение и распад семей и изменения в возрастной и половой структуре населения, так как эмигранты - это в основном молодое поколение.

Навыки, опыт и соцсети, которые привносят реэмигранты, чисто экономически, означают прирост человеческого капитала («приток мозгов»). Реэмигранты часто возвращаются с опытом работы и учебы в другой среде, со знанием иностранного языка, с инновациями, передовыми технологиями, иностранными контактами, с предпринимательским устремлением и финансовыми ресурсами, которые можно вложить в новый бизнес. Польское правительство считает, что реэмиграция остановит показатель депопуляции Польши.

## Решения и политика Польши

В последние годы тема реэмиграции как аспект миграционной политики привлекает все большее внимание в общественных дебатах. В условиях нехватки рабочей силы и неблагоприятного демографического развития одним из действий, сформулированных в документе «Миграционная политика Польши», является создание системы стимулов для интеграции реэмигрантов. Однако, несмотря на некий прогресс, разница в зарплатах и социальных пособиях между Польшей и за границей - все еще существенный фактор, толкающий к эмиграции.

31 января 2018 г. Польское радио провело дебаты на тему реэмиграции.<sup>28</sup> Обсуждался ряд стимулов для реэмигрантов: реэмиграция по экономическим соображениям, например, из-за потери работы в Ирландии, Великобритании и отсутствия новой; тоска; чувство профессиональной стагнации и поиск новых задач; проблемы реинтеграции после возвращения - взрослых и детей - языковые и культурные проблемы, различия в учебных программах, методах обучения; реэмиграция легче, когда дети маленькие - у подростков переезд может вызвать серьезные проблемы, в том числе депрессию, наркозависимость; различие в стандартах труда (не всегда в плюс); стабильность рабочих мест - в Польше большинство трудоустроенных работает по временным контрактам; уровень жизни в Польше и за границей.

Работодатели обычно не используют потенциал реэмигрантов, которые готовы предложить свои новые навыки и поделиться хорошими идеями. С другой стороны, эмигранты часто работают ниже своих квалификаций или не в своей профессии. Реэмиграция получается легче, если есть куда вернуться (дом, семья) или работа, не привязана к месту проживания (например, программисты). О проблемах реэмиграции писал также еженедельник (польский) Newsweek.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> <https://www.polskieradio.pl/10/218/Artykul/2001363>

<sup>29</sup> <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/trudne-powroty-do-domu-jak-wyglada-zycie-polakow-po-emigracji/hhqcpr>

По информации «Миграционной политики Польши», поддержка польских эмигрантов за рубежом осуществляется посредством информационной деятельности, обучения польскому языку детей мигрантов, финансирования стипендий, реализации программ поддержки на рынке труда, предоставления субсидий для создания бизнеса и поддержки реинтеграции в местную среду.

Министерство национального образования реализует программы, ориентированные на польскую зарубежную диаспору, в соответствии с направлениями государственной политики, в сотрудничестве с МИДом Польши. В учебном году 2017/18 в общей сложности в школах обучалось 18 300 учащихся, и было трудоустроено 573 учителя. Министерство национального образования также направляет учителей для работы в европейских школах и поддерживает преподавание польского языка и польскости среди поляков, проживающих за рубежом, а также детям трудовых мигрантов. Национальное агентство по академическим обменам осуществляет программу стипендий «Полония», цель которой - помочь молодежи польской диаспоры учиться в Польше. Стипендиаты учатся бесплатно и получают ежемесячную стипендию для покрытия расходов на проживание в Польше. Этой формой поддержки пользуются около 2500 граждан, в основном из постсоветских стран, но также из Южной Америки.

Планируется принять следующие меры по оказанию поддержки мигрантам и реэмигрантам:

1. Разработка новых форм поддержки полскости, отвечающих современным вызовам.
2. Подготовка консульской службы для возвращения новых эмигрантов из стран ЕС и координация деятельности с социальными службами Польши, ответственными за помощь реэмигрантам в обретении самостоятельности и интеграции с польским обществом.
3. Оказание консульской помощи в случаях мер органов местной власти направленных против польских эмигрантов, нарушающих действующее законодательство или в случае дискриминации польских граждан за рубежом.
4. Адаптация кадров и консульской службы к приоритетам миграционной политики.
5. Предоставление реэмигрантам новых инструментов в области семейной и социальной политики.
6. Предоставление Полонии и полякам, проживающим за рубежом, а также детям польских трудящихся мигрантов возможности обучения польскому языку, истории, географии, польской культуры и других предметов, преподаваемых на польском языке, а также для продолжения образования по возвращении в Польшу.<sup>30</sup>

Одной из причин эмиграции является социальное положение на родине. В 2016 году в Польше были введены социальные пособия для семей:

- Ежемесячное пособие 500 PLN (ок. 125 евро) по закону выплачивается на ребенка до 18 лет. Дополнительная поддержка в размере 500 PLN выплачивается также детям, воспитывающимся в детских домах или аналогичных учреждениях.
- Пособие 300 PLN (ок. 70 евро, раз в год) - на обучение детей до 20 лет, при условии, что обучение было начато до 18 года жизни и продолжено, например, в средней

---

<sup>30</sup> Ср. Миграционная группа (2019)

профессионально-технической школе. Программа охватывает также школьников-инвалидов в возрасте до 24 лет.

Однако следует обратить внимание на проблемы адаптации по возвращении. Многие возвращающиеся из эмиграции, испытывают культурный шок. Он может касаться как взрослых (например, различия в культуре труда), так и детей (проблемы с поиском правильных слов, различия в дошкольном или начальном школьном образовании). Причиной такого явления являются не только перемены в стране, но и изменения личности самих эмигрантов.

Внедряется программа «Возвращение», предлагающая скорее информацию с элементами консалтинга. Нет за то учреждения, которое предлагало бы углубленную консультацию или помощь в решении психологических и социальных проблем.

Для лиц, желающих открыть собственный бизнес по возвращении из эмиграции, введена возможность получения кредита под низкий процент.<sup>31</sup> Кроме того, каждый гражданин имеет право подать заявку на финансирование стартапа за счет европейских фондов.<sup>32</sup>

Для реэмигрантов подготовлен сайт «Powroty» с базовой информацией: <https://powroty.gov.pl>.

Кроме того, на сайте выложена информация для граждан, возвращающихся из эмиграции: [https://powroty.gov.pl/documents/32315/2341031/Informator\\_dla\\_Polakow\\_powracajacych\\_z\\_zagranicy.pdf](https://powroty.gov.pl/documents/32315/2341031/Informator_dla_Polakow_powracajacych_z_zagranicy.pdf).

Есть также блоги, которые ведут люди, вернувшиеся из эмиграции, борющиеся с различными проблемами и желающие поделиться своим опытом с другими реэмигрантами.

### **Успешный пример реэмиграции**

Катажина Арчевска уехала в Норвегию почти на пять лет, по научному контракту. В то время это было хорошее решение. Вернулась в Польшу под влиянием ряда факторов: истечение срока контракта и слабые шансы найти новую работу (из-за отсутствия норвежского гражданства); усталость от государственного вмешательства (а именно - от некомпетентности чиновников, выполняющих функции опекунской модели государства), к тому добавилась тоска по близким. Успешная реэмиграция связана, прежде всего, с тем, что паре некуда было вернуться (квартира была арендована). По возвращении муж быстро нашел работу, однако ненадолго, затем попытался открыть собственный бизнес, а в настоящее время работает нерегулярно. Через долгое время Катажина нашла работу, по объявлению. В новых условиях разочаровывает ее лишь кадровая политика ее новой компании.

---

<sup>31</sup> <https://mambiznes.pl/finansowanie/85-tys-zl-na-wlasny-biznes-dla-powracajacych-do-polski-z-emigracji-85799>

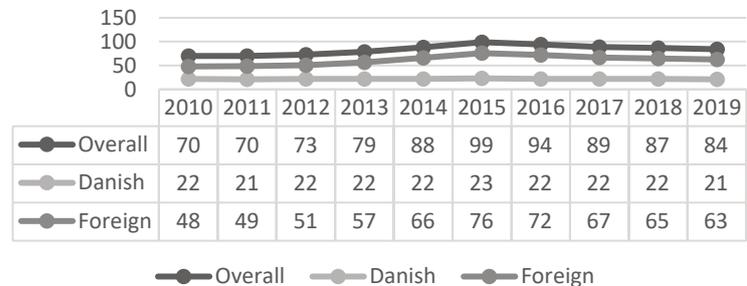
<sup>32</sup> <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/fundusze-dla-firm/>

## Дания

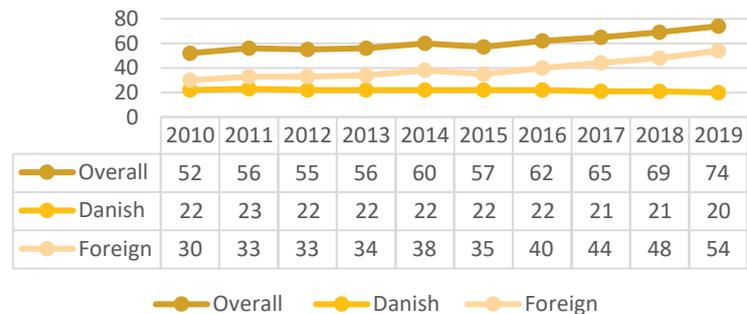
### Нынешняя ситуация

С 2010 по 2015 год в Дании наблюдается неуклонный рост числа иностранцев, мигрирующих в страну. Тем не менее, темп реэмиграции датчан оставался неизменным. Однако с 2015 года уровень иммиграции не-датчан неуклонно снижается. В то же время, с 2016 года, число эмигрирующих иностранцев значительно возросло, в то время как число эмигрирующих датчан приблизительно равно числу датчан-реэмигрантов, оставаясь на уровне около 20000 в течение последних 10 лет. Таким образом, с момента своего пика (40000 чел.) в 2015 г., сальдо миграции неуклонно сокращалось и в 2019 г. составило лишь 10000 человек. В Дании есть специальные программы, направленные на обеспечение притока мозгов и предотвращение их утечки. Инициатива «Мы дадим вам ключ к нашей культуре» предлагает международным талантам «Копенгагенский сезонный паспорт» - удобный входной билет в местные спортивные клубы и на культурные мероприятия. Есть также Академия Поиска Работы для студентов (в т.ч. зарубежных), заканчивающих обучение в Дании, помогающая найти работу и остаться жить в Дании. Учитывая снижение уровня нетто-миграции и относительно низкий потенциал датских реэмигрантов, вполне вероятно, что Дания будет развивать свои программы в сторону привлечения квалифицированных мигрантов.<sup>33 34 35</sup>

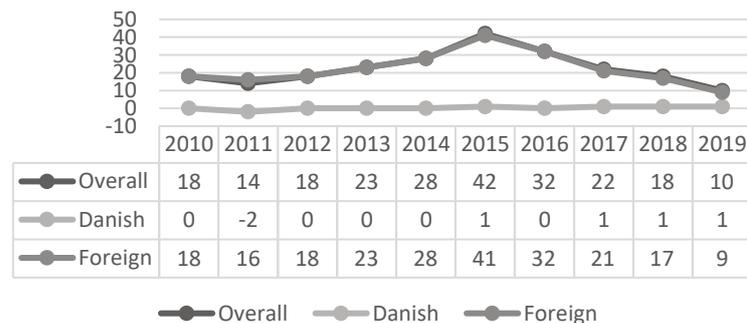
Immigration to Denmark (in thous.)



Emmigration from Denmark (in thous.)



Net Migration (in thous.)



<sup>33</sup> Статистика Дании (2020)

<sup>34</sup> Статистика Дании (2020)

<sup>35</sup> Статистика Дании (2020)

## Германия

### Нынешняя ситуация <sup>36</sup>

За последнее десятилетие, в среднем 180 000 немцев ежегодно переезжали из Германии за границу, а возвращалось в среднем 130 000, в результате чего эмиграционный дефицит составил 50 000 граждан с немецким гражданством в год. Значительная часть реэмигрантов возвращается в Германию после нескольких лет пребывания за границей. Это приводит к постоянному росту числа немецких граждан, имеющих опыт работы за рубежом. По данным микропереписи, более двух миллионов немцев, родившихся в Германии, уже прожили за границей год и более.

Ниже представлены основные результаты анализа панельной группы эмигрантов и реэмигрантов. Для дальнейшего изучения социально-культурной среды и планов в области эмиграции и миграции, немецкий институт экономических исследований (DWI), провел панельные исследования по вопросам эмиграции и реэмиграции в Германию (GERPS). В отличие от классического подхода к миграционным исследованиям, методология GERPS отличается тем, что предлагает репрезентативную основу для исследований последствий проживания за рубежом, так как не рассматривает поток иммигрантов из большого количества стран происхождения в одну страну, а исследует эмиграцию граждан одной страны в несколько стран. Поэтому метод чрезвычайно актуален для дальнейших последствий и политических рекомендаций по стимулированию реэмиграции.

Мобильные граждане значительно моложе, чем немобильные. 63% немцев-эмигрантов - люди в возрасте 25-39 лет, что значительно выше, чем сопоставимый показатель 27% населения Германии в целом. Эта группа предпочитает близлежащие страны ЕС (45%) и Швейцарию (13%). Международная мобильность часто встречается в резюме большинства опрошенных. Для 63% эмигрантов нынешнему пребыванию за границей предшествовало, по крайней мере, как минимум одно пребывание за границей, а 69% планирует проживать за границей лишь временно - как правило, несколько лет.

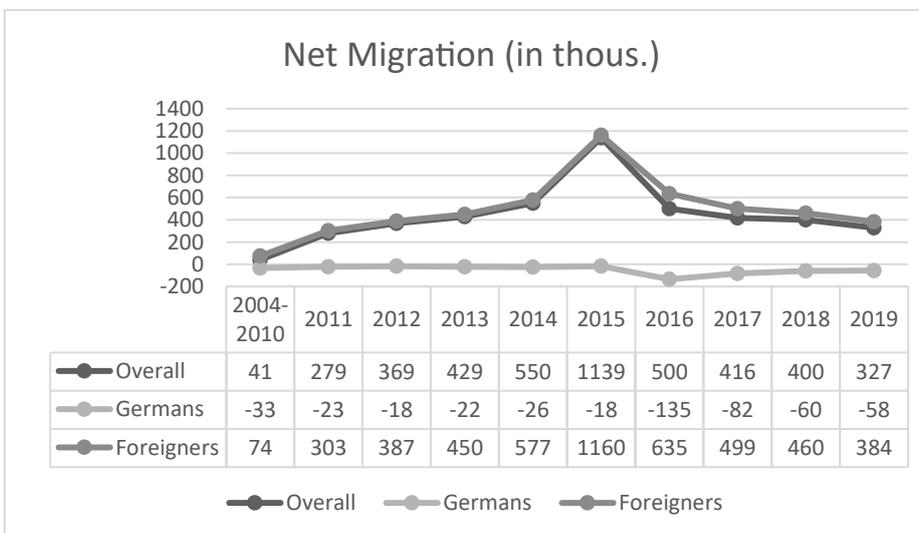
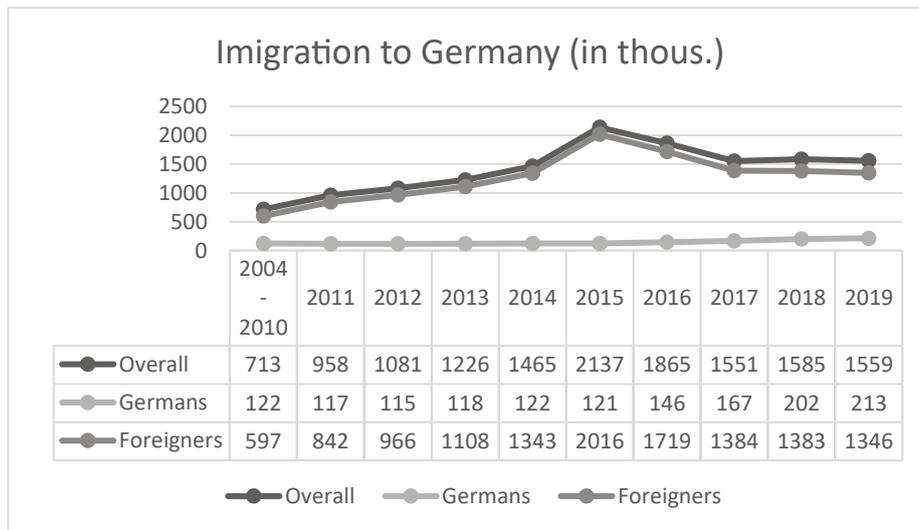
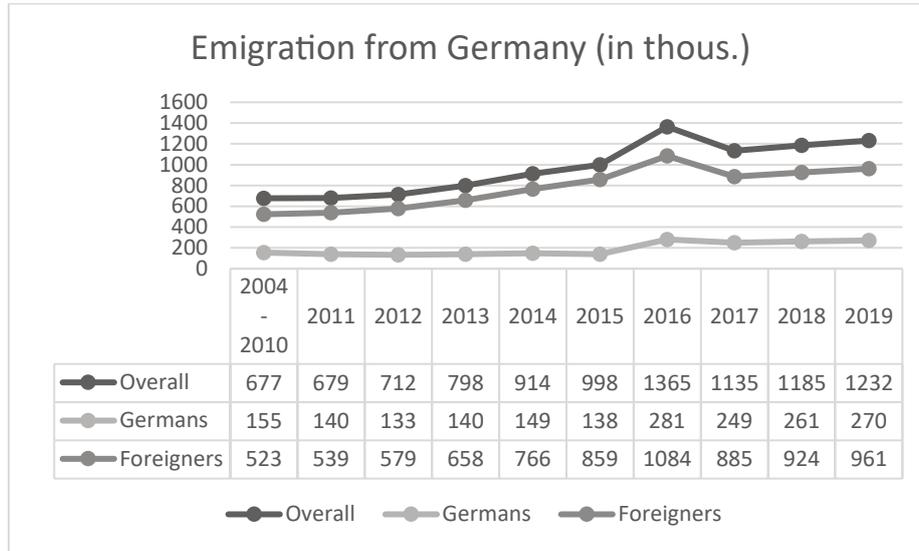
Люди, решившие переехать за границу, имеют квалификации выше среднего показателя. В общей сложности, 76% немецких эмигрантов имеет высшее образование (13% - докторскую, 46% - магистра и 16% - бакалаврскую степень), в то время как доля немцев с высшим образованием в целом составляет лишь 25%. Переезжая за границу, эмигранты улучшают свое финансовое положение. Ежемесячный доход нетто трудящихся на полной ставке после примерно двенадцати месяцев пребывания за границей, значительно возрастает, в среднем на 1186 евро. Для сравнения, немобильные немцы в Германии смогли поднять свой доход лишь на 87 евро, в то время как мобильные немцы в Германии увеличили свои доходы на 141 евро.

Вывод о росте доходов нетто относится в равной степени к различным категориям населения, поэтому международную мобильность можно отнести к ряду факторов, положительно влияющих на индивидуальный карьерный рост и на социальную мобильность. Респондент с университетской степенью магистра имел чистый доход почти в два раза больше чем до переезда за границу, по сравнению с немцем, не имеющим академической степени. Переезд за границу приводит к сопоставимому увеличению дохода нетто, как ученых, так и неученых и, следовательно,

---

<sup>36</sup> Этте и др. (2019), Сиенс (2017) и Дестатис (2020)

сокращает разрыв в доходах одной категории граждан. Кроме того, показатель увеличения доходов мужчин и женщин одинаковый.



Анализируя статистику миграции Германии, становится видным, что в нашем тысячелетии, за исключением 2008 и 2009 гг., сальдо миграции было всегда положительным. С 2010 г. сальдо миграции неуклонно растет, вплоть до 2015 г., когда был достигнут максимум, что совпадает с большим притоком беженцев. С 2016 г. сальдо миграции неуклонно снижается, достигнув самого низкого уровня за 8 лет в 2019 году.

2016 год знаменует собой особый момент, так как эмиграция немцев из Германии за один год увеличилась более чем в два раза. В последующие годы число эмигрировавших немцев оставалось на прежнем высоком уровне. С 2016 г. число эмигрировавших немцев также значительно увеличилось, так что отрицательное сальдо миграции немцев в последние годы несколько снизилось.

Наблюдаемые тенденции позволяют сделать вывод, что в последние годы миграционные потоки стали значительно менее динамичными, в то время как количество эмигрировавших практически неуклонно увеличивалось. Поскольку большинство уезжающих немцев значительно лучше образовано, чем среднестатистический гражданин, и они предоставляют более высокие экономические услуги, за этими тенденциями следует пристально следить.

### **Решения и политика Германии** <sup>37</sup>

Немецкое правительство и немецкая экономика прилагают большие усилия, чтобы вернуть своих эмигрантов в Германию. Для них был создан портал для международных немецких профессионалов «Сделай это в Германии», а недавно портал расширил свои информационно-консультационные услуги для немцев за рубежом. Экономический совет консервативной партии ХДС (CDU) разработал соответственный стратегический документ, в котором говорится: «Рекламу хороших перспектив трудоустройства в Германии следует размещать в СМИ, используемых немцами и этническими немцами за рубежом». Эксперты в области миграции видят хорошие возможности для репатриации своих эмигрантов, особенно из Австрии и Швейцарии, поскольку немецкая община в обеих странах относительно большая, и многие немцы иммигрировали туда только в последние десять лет.

Одной из конкретных инициатив, способствующих реэмиграции, является Германская академическая международная сеть (GAIN). Это совместная инициатива Немецкой службы академических обменов, Немецкого исследовательского фонда и Фонда Александра фон Гумбольдта, софинансируемая Федеральным министерством образования и научных исследований. Сеть активно работает в США и иницирует рекламные мероприятия, например, в Бостоне, где университеты и немецкие компании вербуют немецких ученых, эмигрировавших в США. Сосредоточение на ученых не удивляет, так как Германия ежегодно теряет несколько сотен ученых, уезжающих за границу.

Есть также Немецкая организация ученых (GSO) - ассоциация, основанная компаниями и учеными, которая также занимается сетевым взаимодействием. GSO была основана в 2003 году и предназначена специально для ученых за рубежом, которые ранее жили в Германии. Работа

---

<sup>37</sup> Ср. Брейтон (2020 год), ЭФИ (2017 год) и Рохер (2019 год).

включает семинары, онлайн-курсы и консультации для молодых ученых, которые ищут актуальную информацию о возможностях карьерного развития в Германии.

Другой ключевой целевой группой специалистов, на которую ориентируются немецкие программы по реэмиграции - врачи. Их обучение в университетах представляет собой большой бюджетный расход и обходится государственной системе образования Германии примерно в 200 000 евро на одного выпускника. Министр здравоохранения Германии Йенс Шпан заявляет, что с помощью новых правил ЕС он намерен остановить утечку немецких врачей и медсестер в Швейцарию и другие страны: «У нас будут работать польские врачи, которые, в свою очередь, отсутствуют в Польше. Это не допустимо. Поэтому мы должны подумать о том, как нам заново урегулировать в рамках ЕС браконьерство специалистов определенных профессий, при чем без фундаментальных нарушений свободы передвижения в Европе.» Швейцария - самая популярная страна для немецких врачей. 6000 врачей или 17,7% всех врачей Швейцарии - немцы.

## Швеция

### Нынешняя ситуация

К концу 2018 года население Швеции насчитывало более 10,2 млн. человек (49,7% женщин и 50,3% мужчин). В 2018 г., в Швецию иммигрировали 132 602 человека (62154 женщины и 70448 мужчин). Около 10% (12 805 и 6 157 женщин, 6 648 мужчин) из них были шведами, вернувшимися на родину.

За последние 10 лет ежегодно эмигрировало ок. 50 000 шведов. Число эмигрировавших шведов реально выше, так как шведы не всегда сообщают в налоговое ведомство о своем переезде. По данным Статистического управления Швеции – официальное ведомство по статистике, в 2015 г. Швеция достигла пика эмиграции с 19. Века - более чем 55 000 граждан покинули страну. Примечательно, что за последние три года эмиграция сократилась и ежегодно из Швеции уезжало около 45 000 шведов. В 2018 г., 46 981 человек (21 828 женщин; 25 153 мужчины) эмигрировали из Швеции. Большинство эмигрировавших граждан родились в Швеции (35%; 7997 женщин, 8658 мужчин), далее следуют граждане, родившиеся в Финляндии (4,4%), Польше (3,9%), Индии (3,7%) и Дании (3,2%). Самой распространенной эмиграционной страной в 2018 г., была Дания. Дальше следовали Норвегия, Великобритания, Северная Ирландия, Финляндия, США и Германия.<sup>38</sup>

В настоящее время шведы, как правило, эмигрируют и переезжают несколько раз на протяжении своей жизни, в основном из-за возможности учебы и работы, ради путешествия, из-за семьи или любви. В последнее время «кочевой» образ жизни стал привлекательным образом жизни. Весь год лето, более дешевое проживание и более низкие налоги являются другими причинами для эмиграции, особо для пенсионеров. Популярным новым домом являются Испания, Португалия, Мальта и Таиланд. Кроме того, новой распространенной причиной переезда

---

<sup>38</sup> Cp. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/utvandring-fran-sverige/> и <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/invandring-till-sverige/>

шведов является неудовлетворительная политика государства, которое создает ненадежные условия жизни в Швеции и мало заботится о безопасности граждан.<sup>39</sup>

Эмиграция была важной темой в 70-е и 80-е годы, когда многие предприниматели и семейные предприятия покинули Швецию из-за неудовлетворительного развития страны. Потеря компаний и новаторов вынудила правительство понизить налоги и ввести неолиберальные реформы. Сегодняшняя политическая ситуация Швеции может привести к росту эмиграции в ближайшие годы. Следовательно, эта тема станет вновь актуальной. На сегодняшний день, особое внимание уделяется вопросам иммиграции.<sup>40</sup>

В настоящее время, вопросы эмиграции и реэмиграции не являются приоритетом в политической повестке дня Швеции. Внимание уделяется проблемам и возможностям иммиграции, особенно тому, как Швеция должна справиться со значительным увеличением числа иммигрантов из стран Ближнего Востока и Африки, начиная с 2015 года. Некоммерческая организация «Svenskar i världen» (шведы в мире) помогает эмигрирующим и реэмигрирующим шведам и предлагает решение проблем. Среди прочего, их совет правительству Швеции - разработать политику и программу по использованию приобретенных знаний, опыта и связей реэмигрантов. Сегодня меньшинство шведских компаний рассматривает опыт и связи за рубежом как преимущество и скорее предпочитает кандидатов из Швеции и их местные контактные сети.<sup>41</sup>

## Решения и политика Швеции

Швеция определяет эмиграцию как проживание за границей в течение одного года или более. Гражданам Швеции необходимо уведомить об эмиграции шведское налоговое ведомство. В таком случае шведская налоговая служба исключит заявителя из национального реестра - сохраняется гражданство и номер социального страхования. Возможно, придется продолжать платить шведские налоги. Примечательно, что многие шведы забывают сообщить об этом в налоговое агентство или не сообщают об этом намеренно, потому что хотят сохранить имеющиеся льготы, которые полагаются зарегистрированным гражданам (напр., субсидированное медобслуживание, бесплатное образование, пособие на ребенка/по безработице, право голоса на выборах в муниципальные и местные советы, а также, чтобы не усложнять себе жизнь с налоговым статусом). Кроме того, шведы могут уведомить об эмиграции МИД Швеции, ради возможности связаться со шведами в кризисной ситуации в месте проживания. Уведомление действует в течение одного года. По возвращении, шведам необходимо уведомить налоговое ведомство об этом факте, и налоговое ведомство вновь регистрирует их в госреестре, открывая тем самым возможность снова пользоваться благами и льготами Швеции.

Уведомление шведской налоговой службы об эмиграции или переезде в другую страну, помогает Швеции контролировать численность населения. Вызовом является то, далеко не все граждане уведомляют налоговую службу о своем статусе, что делает статистику не полноценной.

---

<sup>39</sup> Cp. [https://www.sviv.se/wp-content/uploads/2015/06/Kartlaggningen\\_2015\\_uppdaterad151007.pdf](https://www.sviv.se/wp-content/uploads/2015/06/Kartlaggningen_2015_uppdaterad151007.pdf) и <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/rekordmanga-svenskar-flyttar-utomlands> и <https://www.ingridochmaria.se/2019/02/07/kronika-allt-fler-svenskar-planerar-landsflykt/>.

<sup>40</sup> Cp. <https://tino.us/2018/12/risken-for-talangutvandring-foretagarflykt-fran-sverige/> и <https://www.ingridochmaria.se/2019/02/07/kronika-allt-fler-svenskar-planerar-landsflykt/>

<sup>41</sup> Cp. <https://www.sviv.se/wp-content/uploads/2017/09/ArtikelPersonal.pdf>

Проблемным является также тот факт, что шведы, которые не уведомляют налоговое ведомство о своей эмиграции, злоупотребляют системой в своих интересах, с негативными последствиями для шведской экономики.

В настоящее время, государственных практических мер в этой сфере нет. Есть одна некоммерческая организация «Svenskar i världen» (шведы в мире), которая помогает эмигрировавшим и реэмигрирующим шведам. У организации есть несколько партнеров, в т.ч. Конфедерация шведских предприятий. Эмигрировавшие шведы могут стать членами организации и получить доступ к полезной информации, контактам и сетям. Кроме того, структура организует для своих членов различные мероприятия по всему миру, а также для шведов-реэмигрантов.

Swea International в своей деятельности похожа на *Svenskar i Världen* и отличается лишь тем, что свои услуги предлагает только шведским женщинам.

Помимо этого, посольства Швеции во всем мире помогают шведам в различных вопросах.

### Успешные примеры реэмиграции

В 2010 г., Жанетт Хеннингссон и ее семья переехали в США. Ее муж получил работу в Нью-Йорке, в сфере информационных технологий. Три года спустя, когда Жанетта приехала в Швецию, ее бывший работодатель связался с ней и попросил ее тут же вернуться и принять в Стокгольме пост топ-менеджера по производству. Предложение, от которого Жанетт не могла отказаться. Ей была предоставлена свобода самому определить условия работы. Кроме того, компания также предложила ей помочь с переездом в Швецию, вместе с пакетом услуг. Жанетте было легко вновь почувствовать себя частью шведского общества, потому что работодатель помогал ей во всех практических вопросах, а ее друзья все еще живут в Стокгольме. Однако ей показалось странным, что с ней обращаются как с иммигранткой, вплоть до ее регистрации в госреестр. Поскольку ее муж все еще работал в США, у пары были некоторые сложности с налогами. Из-за далекого расстояния и нескольких часовых поясов, семья решила переехать в Швецию. Лучший совет Жанетт реэмигрантам - проявлять инициативу. И так, Жанетт записалась в очередь на получение жилья в Стокгольме, находясь еще в США.<sup>42</sup>

Сесилия Мальмстрём возвращается в Швецию спустя 20 лет работы в Европейском парламенте в Брюсселе. Она довольна своей политической карьерой и чувствует, что пришло время для чего-то нового. Она и ее семья переезжают в ее родной город Гетеборг. Было не легко оставить друзей, работу и жизнь в Брюсселе, но она также рада проводить теперь больше времени со своими родными и друзьями в Гётеборге. Сесилия считает ценным опытом пожить за границей, в другой культуре, с иной историей и иным мировоззрением. Считает, что человек меняет свое восприятие и становится смиреннее в отношении того, «кто ты и что у тебя есть». За время пребывания в Брюсселе, Сесилия убедилась в том, что быть шведкой выгодно во многих ситуациях, так как Швеция имеет хорошую репутацию в мире. Она настоятельно рекомендует другим воспользоваться возможностью пожить некоторое время за границей. Пока не знает, что будет делать дальше в Швеции, но она готова снова эмигрировать, если появится подходящая возможность.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Cp. <https://www.sviv.se/blog/2017/06/det-behover-inte-vara-svart-att-flytta-hem/>

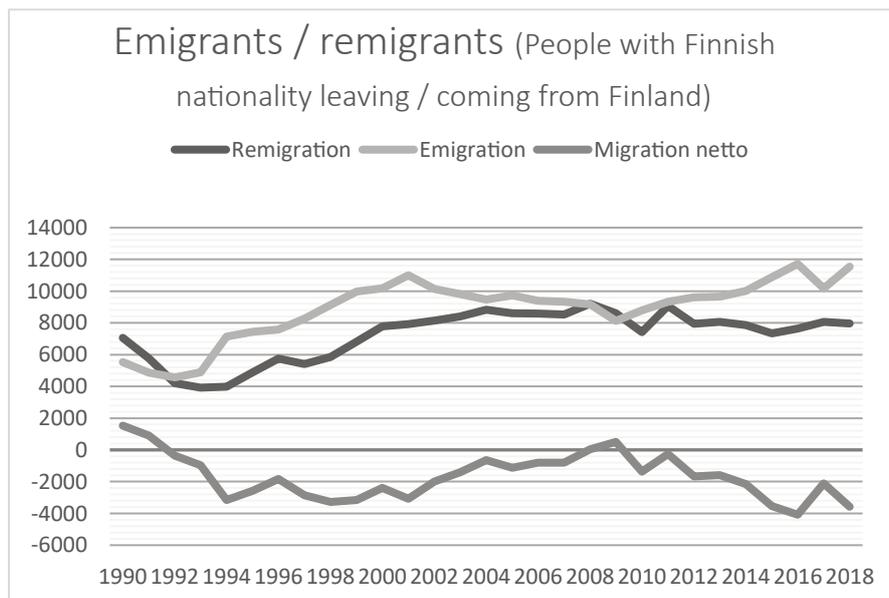
<sup>43</sup> Cp. <https://www.sviv.se/blog/2019/08/pa-vag-hem-men-lamnar-dorren-mot-utlandet-pa-glant/>

## Финляндия

### Нынешняя ситуация

На протяжении веков, финны эмигрировали за границу в поиске лучшей жизни. Основные направления эмиграции менялись, в зависимости от эпохи. Общими направлениями эмиграции оставались Швеция (16-17 век, 1950-1960 гг.), Россия (17-18 век, 1920-1930 гг.), а также США и Канада (в начале 20 века и в 1950-х гг.). Следует отметить, что эмиграцию в Швецию в 16. и 17. веках (в основном в Далекарлию) и в Россию, в 17 и 18 веках (в Ингрию), нельзя рассматривать как подлинную эмиграцию, а скорее как перемещение внутри Великой Швеции, в то время как эмиграция в Ингрию в 19. веке была движением внутри царской России.

Современный дискурс о реэмиграции, в последние десятилетия касался, прежде всего, ингерманландских реэмигрантов. Окно для репатриации потомков, эмигрировавших в Ингрию во время шведского и российского правления, было закрыто только в 2016 году. Причинами эмиграции в течение последних веков были поиск лучшей жизни, спасение от голода и смерти, жажда приключений, а также желание скрыться от длинной руки закона, например, уклоняясь таким путем от уплаты алиментов. Причины современной эмиграции более разнообразны. Помимо поиска работы и лучшей жизни, финны ищут опыт, практикуют языки, знакомятся с другими культурами или желают создать новые контакты, основать семью с иностранцем.



Иммиграционная служба Финляндии определяет реэмиграцию следующим образом: Под эмиграцией понимается переселение в Финляндию лиц, имеющих финские корни или близкие связи с Финляндией.

Реэмигрантами считаются бывшие граждане Финляндии, потомки коренных финнов, а также финны, эвакуированные из Ингрии или служившие

в финской армии в период 1939-1945. К сожалению, Статистическое управление Финляндии не занимается сбором информации о причинах эмиграции/реэмиграции, поэтому представленная выше информация опирается на качественных исследованиях бывших эмигрантов. Приведенная ниже инфографика основана на материалах, представленных ведомством «Statistic Finland». Поскольку финские эмигранты не делят на тех, кто вернулся в страну происхождения, и на тех, кто по определению является эмигрантом, эмиграцией считается эмигрировавших финских граждан, а реэмиграцией - финских граждан, прибывших в Финляндию после того, как прожили некоторое время за границей.

В целом, Финляндия нуждается в мигрантах ради решения проблемы нехватки рабочей силы в отдельных секторах экономики, ради снижения коэффициента демографической нагрузки, связанного со старением населения, и для привлечения в Финляндию в большом количестве талантливых людей и предпринимателей из других стран.

Снижение темпов роста и старение населения представляют собой, в первую очередь, вызов для финской экономики. После 2035 года численность населения резко сократится, и к 2050-ым гг. она будет ниже нынешней. Тенденция к снижению численности населения означает серьезные трудности. Число населения трудоспособного возраста уже сократилось с 2010 года. В поиске рабочей силы, финские компании будут сталкиваться с дефицитом для заполнения открытых вакансий. Если в ближайшие десятилетия будет продолжаться сокращение численности населения Финляндии, дефицит рабочих мест в конечном итоге превратится в нехватку рабочей силы. Это объясняет необходимость привлечь зарубежную рабочую силу. Для укрепления внутреннего рынка труда необходимы специально обученные специалисты и высококвалифицированные трудящиеся. Нынешний уровень трудовой иммиграции недостаточен для удовлетворения потребности финских компаний в рабочей силе.

Современные вызовы:

- **Высокие налоговые ставки Финляндии:** Относительно высокое социальное обеспечение финансируется за счет налогов, и хотя реэмигранты часто говорят, что их привлекает именно финское социальное обеспечение, они не готовы платить налоги на его финансирование.
- **Новые условия труда:** исчезают традиционные рабочие места, требующие невысокого образования и навыков. Новые задачи требуют все более специализированных компетенций и квалификаций, а их сохранение требует постоянного (пере)обучения и практики. Те, кто не выживут, будут маргинализированы, с риском стать базой для экстремистских - левых, правых и расистских движений, что лишь подпитывает агрессию по отношению к людям, которых будут считать иностранцами и обвинять их во всех бедах.
- **Предпринимательство в Финляндии** регулируется законодательством и контролируется органами власти. Несмотря на то, что в Финляндии признается свобода выбора профессии, до запуска предпринимательской деятельности необходимо выполнить множество формальностей. Некоторые отрасли требуют специальных разрешений, а некоторые, например, продажа вина и крепкого алкоголя, вовсе монополизированы. Приезжим из более либеральной страны трудно понять финские реалии, в то время как выходцам из более репрессивной культуры зачастую кажется, что в Финляндии все бесплатно.

## Решения и политика Финляндии

Миграционная политика Финляндии основывается на целях правительства, на законодательстве ЕС и на международных соглашениях. Миграционная политика поощряет иммиграцию, необходимую Финляндии для компенсации старения населения. Трудовая миграция поддерживается эффективной системой выдачи разрешений, учитывающих потребности работодателей и бизнеса.

Основным законом, регулирующим иммиграцию в Финляндию, является Закон об иностранцах (301/2004)<sup>44</sup>. Другими актами, связанными с иммиграцией, являются Закон об условиях въезда и пребывания граждан третьих стран в рамках внутрикорпоративного трансферта (908/2017)<sup>45</sup> и Закон об условиях въезда и пребывания граждан третьих стран с целью трудоустройства в качестве сезонных рабочих (907/2017).<sup>46</sup>

Программа миграционной политики «Работа в Финляндии - Государственная программа миграционной политики по закреплению трудовой миграции» основана на постановлении Правительства «Стратегия 2020 - будущее миграции», принятом в 2013 году. Целью политики является поддержка миграции, с целью укрепления занятости и государственных финансов, улучшения коэффициента демографической нагрузки, связанного со старением населения и содействию интернационализации финской экономики. В программе сформулированы руководящие принципы миграционной политики Финляндии, способствующие, в частности, трудовой миграции, интеграции в финское общество, а также благоприятным отношениям различных категорий общества. Программа была подготовлена совместно с планом действий, озаглавленным «Повышение талантов - международные таланты, стимулирующие рост».<sup>47</sup>

Финский «Startup Permit» - система спец-разрешений введена в апреле 2018 года, позволяет международным развивающимся предпринимателям, создать компанию в Финляндии и стать частью энергичной стартап-экосистемы Финляндии. Разрешение предназначено для учредителей инновационных стартапов из стран, не ЕС. Перед тем как предприниматель стартапа отправит в иммиграционную службу Финляндии заявление на получение разрешения на открытие бизнеса, он должен получить положительную оценку от «Business Finland», которая оценивает, имеет ли бизнес-модель, команда и ресурсы потенциал для быстрого международного роста. После проведения оценки, предприниматель получает заявление о допуске, которое прилагается к ходатайству о получении разрешения на запуск предпринимательской деятельности. Первоначально, разрешение может быть выдано максимум на два года, по истечении которых оно может быть продлено.<sup>48</sup>

В период 1990-2016 гг. была реализована специальная программа с интеграционными мерами в отношении английских реэмигрантов. Программа завершилась, поскольку ее цель была достигнута, т.е. все потенциальные реэмигранты были возвращены в Финляндию.

---

<sup>44</sup> <https://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/2004/en20040301.pdf>

<sup>45</sup> <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/20170908>

<sup>46</sup> <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170907>

<sup>47</sup> <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160518> и <https://tem.fi/en/talent-boost-en>

<sup>48</sup> <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/work-in-finland/startup-permit/>

## Результаты инициатив

Департамент миграции МВД ежегодно составляет «Миграционный обзор», который объединяет вопросы, связанные с миграцией, с точки зрения разработки политики и законодательства. Однако в/у типы реэмиграции в анкете и в обзорах не рассматриваются.

Результаты программы ингерманландских реэмигрантов были положительными. По оценке Иммиграционной службы Финляндии (Migri), в рамках этой программы в Финляндию вернулись 3000-3500 ингерманландцев.<sup>49</sup>

## Практические меры Финляндии<sup>50</sup>

Последнее правительство внесло законодательные поправки для облегчения переезда предпринимателей и экспертов в Финляндию, с тем, чтобы способствовать экономическому росту и занятости. Были также приняты меры по облегчению иммиграции студентов и научных экспертов. Действующее законодательство устанавливает правила контроля и координации иммиграции на основе занятости.

Иммиграционная служба Финляндии ([www.migri.fi](http://www.migri.fi)) – структура, принимающая решения по вопросам иммиграции, предоставления убежища, статуса беженца и гражданства, а также поддерживающая систему приема граждан. Иммиграционная служба внедряет иммиграционную политику Финляндии и содействует контролируемой иммиграции, надлежащему управлению, а также соблюдению прав человека и основных прав. В задачи иммиграционной службы входит решение вопросов, связанных с въездом в Финляндию иностранных лиц, их пребыванием в стране, со статусом беженцев и реестром гражданства иностранных лиц и с предоставлением информации финским органам власти и международным организациям.

Платформа и сервисы InfoFinland ([www.infofinland.fi](http://www.infofinland.fi)) предоставляют основную информацию о Финляндии, переезде в Финляндию и о проживании в Финляндии. Информация доступна на 12 языках.

## Успешный пример реэмиграции

Пример компании, созданной финским реэмигрантом Вилле, который вернулся в Финляндию из Германии, вместе со своей немецкой женой и детьми, где открыл свой новый бизнес 3D-печати, производящей прототипы, запасные части и мелкосерийное литье. Вилле получил поддержку от нового бизнес-центра региона Тампере, помогающего в расчетах и с финансированием. Через новый бизнес-центр, Вилле также получил информацию о свободных торговых площадях в своем городе.

Полная информация на сайте:

<https://www.uusyrityskeskus.fi/yrittajatarinat/paluumuuttaja-toi-uuden-tuotantoalan-suomeen/>.

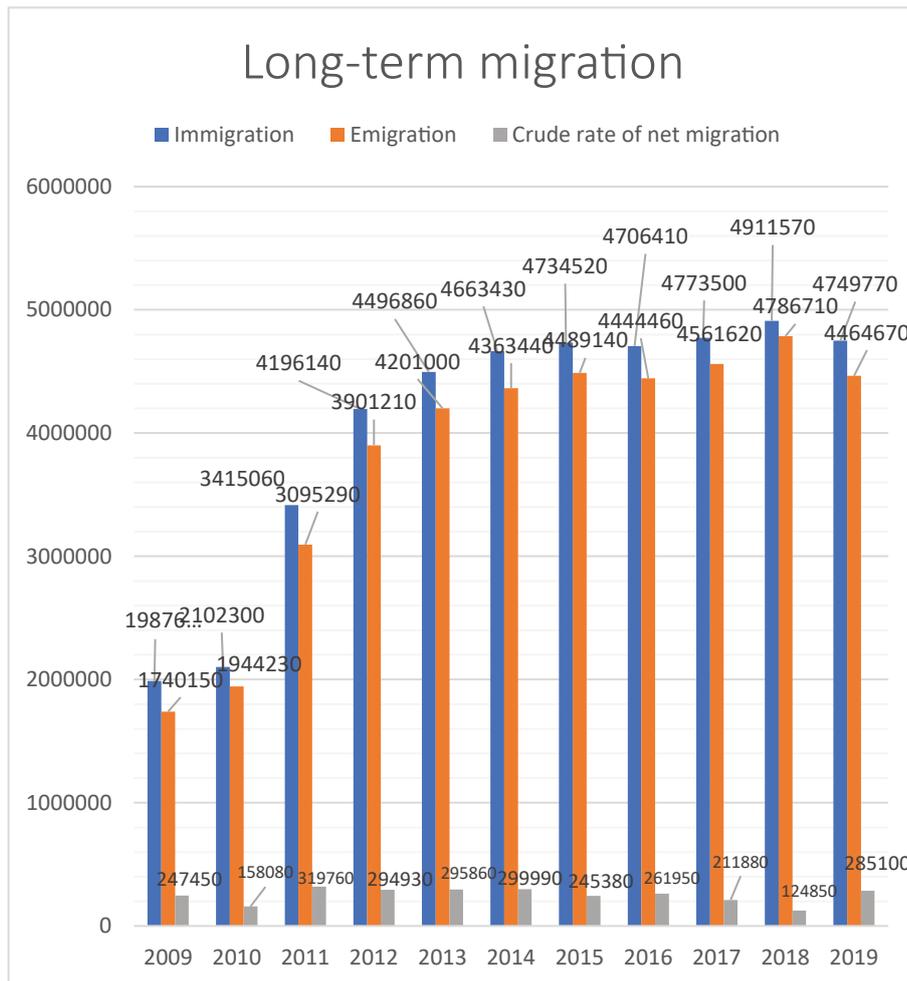
---

<sup>49</sup> <https://blogs.helsinki.fi/inpres-project/>

<sup>50</sup> Дополнительная информация: [www.intermin.fi/en/areas-of-expertise/migration](http://www.intermin.fi/en/areas-of-expertise/migration)

**Россия**

**Нынешняя ситуация**



С 2011 года растет число эмигрантов из России. В 2018 году из России уехало ок. 478 000 человек. Большое количество эмигрантов уезжает в страны бывшего СССР. Одной из причин формирования этой тенденции стал устойчивый рост курса доллара и ослабление рубля. Тем не менее, все еще наблюдается рост числа иммигрантов, что приводит к общему положительному сальдо миграции.

Социсследования подчеркивают основные причины эмиграции:<sup>51</sup>

- экономическая нестабильность (41%)
- низкий уровень жизни (42%)
- неспособность обеспечить будущее детей (28%).
- отсутствие правовой защиты (17%)
- низкокачественная медицина (14%)

РФ покинули в основном средне- и высококвалифицированные специалисты в возрасте 20-34 лет. Эмигранты выбирают страны со стабильным экономическим положением, высоким уровнем жизни и широкими возможностями для реализации в профессиональной сфере.

Девальвация рубля в анализируемом периоде сдерживала количество мигрирующих в РФ. Это привело к превышению сальдо эмиграции из РФ над иммиграцией и заставило правительство принять меры по исправлению дисбаланса.

<sup>51</sup>

[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.10/2018/mtg1/RUS\\_Chudinovskikh\\_ENG.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.10/2018/mtg1/RUS_Chudinovskikh_ENG.pdf)

Миграционная политика РФ осуществляется с помощью правовых, информационных, финансово-экономических, организационных и прочих инструментов. Для решения задачи, Правительством РФ была принята Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года. Концепция предусматривает ряд мер, направленных на увеличение числа мигрантов и реэмигрантов. В качестве цели она указывает на увеличение миграционного прироста к 2025 г., на уровне более чем 300 000 человек в год.

Относительно мер по репатриации граждан в РФ была принята Государственная программа содействия переезду в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом (6 июня 2006 г. № 637, далее - Государственная программа переселения соотечественников). Программа реализуется в 59 субъектах РФ. На сегодняшний день нет единых количественных данных об участниках данной программы, так как государственные органы используют для оценки различные показатели. Программа позволяет учитывать не только количественные, но и качественные параметры межгосударственной миграции (демографические, социальные и др.). Среди участников программы преобладают трудящиеся с профессиональным образованием. Государственная программа репатриации соотечественников имеет задачу задействовать потенциал россиян проживающих за рубежом, в соответствии с потребностями развития российских регионов. Программа открыта на специалистов, в том числе обладающих высоким предпринимательским потенциалом.

По данным Института демографии Высшей школы экономики, в настоящее время проживает за рубежом около 2,7 млн. россиян. 1,5 миллиона из них сохранили российское гражданство, однако они не включены в статистические данные<sup>52</sup>. Это объясняет разницу между данными Росстата и Евростата:

**Число эмигрировавших россиян и получивших вид на жительство в ЕС – данные за 2017 г.<sup>53</sup>**

Страна	Данные Евростата	Данные Росстата
Германия	10 155	4 372
Великобритания	8 212	300
Чехия	6 852	249
Испания	5 582	427
Франция	5 104	327
Польша	4 568	188
Италия	2 924	418
Финляндия	2 374	593
Прочие	17 303	7 456

<sup>52</sup> Ср. Деминцева (2018)

<sup>53</sup> Ср. Проект. (2019)

Международные статистические данные и итоги проведенных интервью с эмигрантами показывают, что в последнее десятилетие наблюдается в РФ рост квалифицированной (интеллектуальной) эмиграции. По данным Академии РАНЕПА и Института Гайдара, 40% российских эмигрантов имеет высшее образование<sup>54</sup>.

Основными причинами эмиграции являются сложности на рынке труда, низкая заработная плата, ухудшение возможностей карьерного роста, возможность получения высшего образования, соответствующего международным стандартам, получение опыта работы или жизни за рубежом.<sup>55</sup>

Федеральная служба статистики не располагает фактическими данными о реэмиграции, однако в последние годы правительство РФ предпринимало меры по репатриации «мозгов» в Россию. Как правило, эмигранты все еще сохраняют российское гражданство и имеют родственников и друзей в России. Но они не намерены возвращаться на родину, предпочитая свои рабочие места на Западе. Выделены три основные группы факторов, препятствующих репатриации россиян:

- социально-экономические факторы: нестабильность экономической ситуации,
- академические факторы: низкий уровень технической и материальной поддержки научных исследований, а также социальной защиты ученых,
- политические факторы.

«Утечка мозгов» является сегодня актуальной проблемой России. В предыдущие годы были введены специальные преференции для высококвалифицированных иностранных специалистов, желающих работать в России, а также были внесены изменения в Федеральный закон № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации». Однако большинство изменений в федеральном законе было направлено, прежде всего, на ужесточение миграционного законодательства. В 2018 году была подписана президентом РФ «Новая концепция государственной миграционной политики». Новая концепция определяет дополнительные преференции для переезда россиян, проживающих за рубежом, упрощенные процедуры получения российского гражданства иностранцами, являющимися носителями русского языка, инвесторами, предпринимателями или выпускниками российских образовательных учреждений.

В России есть также ряд общественных организаций и сообществ, которые помогают эмигрантам вернуться в Россию.

Относительно поддержки репатриации бизнеса, в 2015 году российские власти приняли политику импортозамещения. Это означает, что компании, активны в стратегически важных для страны отраслях, которые имеют производство в России, могут рассчитывать на государственную поддержку. Принятие соответствующего постановления правительства распространяется как на российские компании, так и на иностранные, такие как Kverneland, Claas, Same Deutz-Fahr и др.

---

<sup>54</sup> Ср. EG-online (2018)

<sup>55</sup> Ср. EG-online (2018)

## 6 | Выводы и рекомендации

Настоящий анализ показал, что страны региона Балтийского моря (РБМ) сильно отличаются друг от друга по масштабам и типам миграции, а также в плане проводимой политики, направленной на стимулирование реэмиграции.

В Германии, Дании, Финляндии и Швеции утечка мозгов не является большой проблемой, в то время как Литве, Латвии и Польше необходимо ввести срочные меры, так как ежегодно значительное число квалифицированных трудящихся покидает свою родину. Страны Балтии испытывали в своей истории периоды массовых эмиграционных волн - нацистская и советская оккупация, распад Советского Союза в 1991 году, вступление в ЕС в 2004 году и глобальный финансовый кризис 2009 года. По оценкам ООН, численность населения стран Балтии будет продолжать сокращаться. К 2050 году население Латвии может сократиться на 22%, Литвы - на 17%, Эстонии - на 13%. Безусловно, одним из способов компенсации негативных последствий «утечки мозгов» могут быть стратегии по репатриации эмигрантов в качестве преемников малых и средних предприятий (МСП). Хотя пока нет специальных программ для реэмигрантов как преемников МСП, есть различные программы, поощряющие реэмиграцию, задействование общин за рубежом или способствующие предотвращению «утечки мозгов». Хотя уровень заработных плат новых стран-членов ЕС систематически растет, главной движущей силой эмиграции является неравенство доходов и возможность трудоустройства за рубежом. Люди уезжают за границу также по другим причинам, по культурным, социально-политическим и личным.

В целом, следует максимально ценить и поощрять огромный потенциал реэмигрантов как преемников МСП. Возвращающиеся трудящиеся привозят с собой такие ценные качества и активы, как финансовый капитал, международный опыт работы и контакты, необходимую твердость характера, а также новые идеи и нормы как в профессиональной, так и в социальной и культурной сферах. Эти качества могут принести огромную пользу странам происхождения и, поэтому, следует принять во внимание следующие рекомендации ради облегчения репатриации эмигрировавших трудящихся на родину в качестве преемников МСП.

### **Рекомендации, основанные на итогах вышеизложенного анализа:**

- Отправной точкой для принятия мер и формирования стратегий должно быть осознание необходимости «притока мозгов».
- Глубокие количественные и качественные исследования и изыскания, например, в форме SWOT-анализа, опросов и интервью с эмигрантами и уже реэмигрировавшими гражданами, по конкретному региону/городу/стране следует сделать основой любой политической стратегии. Необходимо определить многогранные трудности и вступить в диалог с уезжающими и желающими эмигрировать, для того, чтобы понять причины и потребности эмигрирующей части населения, а также проблемы, возникающие при репатриации на родину.
- Необходимо провести анализ и прогнозы рынка труда и сделать итоги общедоступными.
- В целях предотвращения «утечки мозгов», в первую очередь следует обратиться к учащимся и к проходящему профессиональное обучение молодому поколению, с целью определения

потребностей и ожиданий. В ходе проведения мероприятий по карьерным возможностям необходимо предоставить желающим конкретную информацию касательно имеющихся опций по передаче существующего бизнеса.

→ Разработка всеобъемлющей онлайн-платформы, исследовательского механизма и консультационной сети для передачи МСП. К разработке такой платформы («восходящий подход») следует привлечь местных студентов информационных технологий.

→ Программы и ресурсы в области реэмиграции следует координировать, организовывать и продвигать согласованно. Физические и виртуальные платформы должны быть легкодоступными. Целесообразно, чтобы одна структура отвечала за координацию и объединение различных программ («все под одной крышей»). Такие программы можно рекламировать через различные средства массовой информации: телевидение, радио, социальные сети, газеты, журналы диаспоры, мероприятия в посольствах и т.п.

→ (Виртуальные) мероприятия за рубежом и в странах проживания эмигрантов необходимо проводить там, где эмигранты и реэмигранты могут обмениваться опытом друг с другом (см. литовскую схему «Pasaulio lietuvių jaunimo susitikimas»). В этом контексте очевидно сотрудничество с диаспорами (поскольку около 20% латышей, 17% литовцев и 15% эстонцев находятся за границей).

→ Региональные, двусторонние и транснациональные миграционные стратегии не должны конкурировать друг против друга, а систематически искать совместные решения, не пренебрегая при этом индивидуальным потребностям стран и регионов. Это включает в себя обмен передовой практики и опыта. Следует поощрять сотрудничество между академическими и образовательными учреждениями и деловыми кругами. Кроме того, следует обращаться как к муниципальным органам, так и к частному сектору, с целью реализации программ, ориентированных на реэмигрантов как преемников МСП.

→ Устранение бюрократических барьеров, включая обеспечение полного признания дипломов и квалификаций, полученных за рубежом.

→ Как и в отношении к другим целевым группам, так и в отношении к реэмигрантам следует обеспечить их возможностью пройти обучение, получить тренинги или наставничество, в рамках подготовки в качестве преемников МСП. Это включает в себя введение в предпринимательство, разработку бизнес-модели и составление планов, решение вопросов финансирования бизнеса, коммерческое право, вопросы по занятости, бухгалтерию, маркетинг, продажу, ИКТ, сетевое взаимодействие и социальное предпринимательство. Надлежащую поддержку следует обеспечить на различных этапах передачи МСП, включая установление надежного контактного лица, к которому реэмигрант может в любое время обратиться. Можно создать программу наставничества, в рамках которой реэмигранты будут работать в паре с опытными предпринимателями из региона.

→ Предоставление денежной поддержки в виде кредитов и субсидий. Кроме того, необходимо проконсультировать с реэмигрантами вопросы их предпринимательских компетенций и представить им реалистичную картину возможностей и компетенций, необходимых для ведения малого и среднего бизнеса.

→ Поддержку следует предоставить всей семье реэмигранта. Она может включать в себя помощь в поиске детских учреждений, международных школ, курс языка и т.д. Поддержка должна подразумевает не только административную помощь, но также культурные различия и проблемы интеграции, с которыми сталкивается семья. Создание «службы приема» и проведение мероприятий помогает реэмигрантам реинтегрироваться в общество, узнать свой город и его возможности досуга.

→ До принятия окончательного решения, следует обеспечить потенциальным преемникам МСП возможность посетить желаемый объект, а расходы на визит должно покрыть государство.

→ Проведение семинаров по тимбилдингу, с целью создания позитивной рабочей среды, так как реэмигранты порой рассматриваются как предатели, покинувшие свою родину.

→ Активное вовлечение молодого местного поколения в процессы муниципалитета и региональные процессы принятия решений (переход от вертикального и иерархического подхода к подходу по принципу «снизу-вверх» и горизонтальному подходу) как мера предотвращения «утечки мозгов».

→ Улучшение общего имиджа и качества жизни городов за счет инвестиций в общественное муниципальное пространство и культуру. Содействие созданию сетевых пространств (например, в виде «центров талантов»), рабочих мест и инкубаторов. Плодотворной инициативой может быть создание доступных по цене рабочих мест и жилья для молодых специалистов с возможностью налаживания контактов с другими местными жителями.

→ Хотя стратегии необходимо разрабатывать с учетом долгосрочной перспективы, следует обеспечить их гибкость, с тем, чтобы иметь возможность реагировать на происходящие в мире события и перемены. Нестабильные общеполитические условия, такие как Брексит, пандемия COVID-19 и политическая нестабильность многих стран могут стать факторами, способствующими репатриации эмигрантов на родину.

→ Систематический сбор сведений о том, как улучшить стратегии реэмиграции.

## Библиография

- Деминцева, Е. Б., Мкртчян, Н. В., & Флоринская, Ю. Ф. (2018). Миграционная политика: диагностика, вызовы, предложения. М.: Центр стратегических разработок.
- Andersson, M., & Solitander, A. (2014). *Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region : a situation analysis*. Tendensor. Retrieved from <https://www.dnevnik.bg/file/3936758.pdf>
- Bélorgey, N., Garbe-Emden, B., Horstmann, S., Kuhn, A., Vogel, D., & Stubbs, P. (2012). *Social Impact of Emigration and Rural-Urban Migration in Central and Eastern Europe*. On behalf of the European Commission. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8863&langId=el>
- Birka, I. (2019, May 8). Can Return Migration Revitalize the Baltics? Estonia, Latvia, and Lithuania Engage Their Diasporas, with Mixed Results. Migration Policy Institute. Retrieved from <https://www.migrationpolicy.org/article/can-return-migration-revitalize-baltics-estonia-latvia-and-lithuania-engage-their-diasporas>
- Breyton, R. (2020, Jan 27). Wie Deutschland versucht, ausgewanderte Spitzenkräfte zurückzuholen. Retrieved 30.11.2020, from: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article205363315/Migration-Wie-Deutschland-versucht-ausgewanderte-Spitzenkraefte-zurueckzuholen.html>

- Cavallini, S., Soldi, R., Di Matteo, L., Utma, M. A., & Errico, B. (2018). *Addressing brain drain: The local and regional dimension*. On behalf of the European Union. Retrieved from <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/addressing-brain-drain/addressing-brain-drain.pdf>
- Destatis (2020) Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland: Deutschland, Jahre, Nationalität, Geschlecht 2000 – 2019, Table 12711-0005, Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2017): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2017, Berlin: EFI.
- EG-Online (2018, Jan 24). Ежегодно из РФ в развитые страны уезжают по 100 тысяч человек с приличным образованием Источник. Retrieved 12.10.2020, from: <https://www.eg-online.ru/news/364542/>
- Ette, A., Auditor, J., Witte N., Sander, N., Erlinghagen, M., Schneider, N. (2020). Gewinner der Globalisierung: Individuelle Konsequenzen von Auslandsaufenthalten und internationaler Mobilität. *Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung Policy Brief* (December 2019). <https://www.bib.bund.de/gerps/EN/Publications/2019-Gewinner-der-Globalisierung.html?nn=13225924>
- Fries-Tersch, E., Jones, M., Böök, B., de Keyser, L., & Tugran, T. (2020). 2019 Annual Report on Intra-EU Labour Mobility. On behalf of the European Commission. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21589&langId=en>
- ICF Consulting. (2018). *Study on the movement of skilled labour*. On behalf of the European Union. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20453&langId=mt>
- Проект. (2019, Jan 16). Иной русский мир. Исследование о том, сколько россиян уезжают из страны Retrieved 08.10.2020, from: <https://www.proekt.media/research/statistika-emigration/>
- Roher, B. (2019, Jan 14). Spahn will abgewanderte Ärzte nach Deutschland zurückholen. Retrieved 30.11.2020, from: <https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2019/01/14/spahn-will-abgewanderte-aerzte-nach-deutschland-zurueckholen>
- Siems, D. (2017, Apr 09). So wollen Wirtschaft und Politik Auswanderer zurückholen. Retrieved 30.11.2020 from: <https://www.welt.de/wirtschaft/article163532779/So-wollen-Wirtschaft-und-Politik-Auswanderer-zurueckholen.html>
- Statistics Denmark (2020) Migrations to and from Denmark, Statistics Denmark, 2020
- Unt, M. (2018). Labour Market Policy Thematic Review 2018: An in-depth analysis of the emigration of skilled labour - Estonia. On behalf of the European Commission. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e4cc3479-c137-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en>
- Wahba, J. (2015). Who benefits from return migration to developing countries? IZA World of Labor, (123). <https://wol.iza.org/uploads/articles/123/pdfs/who-benefits-from-return-migration-to-developing-countries.pdf>
- Zespół ds. Migracji (2019). Polityka migracyjna Polski, projekt z dn. 10.06.2019, Zespół ds. Migracji, MSWiA. Retrieved 10.10.2020 from: <https://interwencjaprawna.pl/wp-content/uploads/2019/06/Polityka-migracyjna-Polski-wersja-ostateczna.pdf>

## 7 | Заключительные замечания

Обеспечение передачи существующего бизнеса имеет принципиальное значение для экономического развития стран ЕС, где ежегодно более чем 450 000 компаний-работодателей и их более чем 2 миллиона трудящихся готовы передаваться новому поколению предпринимателей. По мере того, что все меньше желающих хотят стать самозанятыми, передача бизнеса становится все более сложной задачей для нынешних предпринимателей, выходящих на пенсию. В последние годы это привело к тому, что ныне в ЕС насчитывается 150 000 компаний-работодателей для около 600 000 трудящихся, которым грозит ликвидация из-за отсутствия преемников. Такая ликвидация приводит к потере материальных активов, таких как операционные ресурсы, а также нематериальных - контакты с клиентами, ноу-хау и т.д. Таким образом, уничтожается сверхценный экономический потенциал, вместо того, чтобы его спасти и эффективно задействовать.

Предприниматели, которые ищут преемника, сталкиваются с весьма сложным процессом передачи своего бизнеса. Как показали опросы, самой большой проблемой предпринимателей является поиск адекватного преемника. В настоящее время, спрос на новых предпринимателей остается неудовлетворенным, что имеет негативные последствия для занятости и для экономического потенциала всех стран Европы.

Проект INBETS, посредством выше представленных четырех стратегических планов действий, стремится внести свой вклад в решение проблемы, требующей быстрых действий со стороны соответственных органов, принимающих решения, как на национальном, так и на международном уровне.

Настоящая книга призвана способствовать развитию новых целевых групп как потенциальных преемников МСП. Четыре представленные целевые группы - женщины, наемные работники, иммигранты и реэмигранты - обладают большим потенциалом для того, чтобы стать возможной частью решения проблемы нехватки преемников МСП. Вышеприведенный анализ указывает на недопредставленность в/у групп в качестве новых предпринимателей, а также на потенциал и возможности, истекающие из их более массового задействования.

В индивидуальных планах действий также выделяются меры, которые могут быть приняты директивными органами и бизнес-ассоциациями ради достижения активизации конкретно в/у целевых групп.

Малые и средние предприятия являются стержнем всех европейских экономик. Укрепление их потенциала и оказанная им поддержка обеспечит долгосрочную занятость, а значит и процветание, и высокое качество жизни стран в целом. Нехватка преемников МСП ставит под угрозу прочность этого сектора экономики. Планы действий, содержащиеся в этой книге, предлагают вдохновение, а также конкретные рекомендации для действий и новых способов привлечения преемников в сектор МСП.