



## Поддержка предприятий в России

### Бюллетень № 6, Октябрь 2001

# Российским менеджерам и консультантам – эффективное обучение и стандарты качества

## Новости корпоративного управления

18 сентября Федеральная Комиссия по Рынку Ценных Бумаг (ФКЦБ) провела **Третье Координационное Заседание, посвященное Кодексу Корпоративного Поведения**, и представила его новый проект. На совещании присутствовали руководители государственных ведомств и ведущих российских компаний, профессиональные участники рынка ценных бумаг, международные финансовые организации, российские и зарубежные инвесторы. Проект Кодекса открыт для замечаний заинтересованных сторон на сайте [www.rid.ru](http://www.rid.ru). Со временем предполагается, что проект одобрит Государственная Дума, и добровольно примут российские компании, с численностью акционеров более 1000. На 12 октября в Государственной Думе запланированы Парламентские Слушания по Кодексу. В настоящий момент не планируется придавать Кодексу силу закона, таким образом, соблюдение Кодекса не является обязательным. Однако, ФКЦБ уверена, что рыночные отношения заставят котирующиеся компании принять Кодекс. Основные российские компании и западные инвесторы проявляют большой интерес к данной теме. Правительство верит, что результатом выполнения Кодекса станет **увеличение инвестиций, как российских, так и западных в российские компании**. Принятие Кодекса является предпосылкой к реализации предстоящего проекта Тасис по Корпоративному Управлению.



Интернет: <http://www.rid.ru> и  
<http://www.fedcom.ru>

## Текущие проекты Тасис

### Проект Тасис PRRUS 9701 “Содействие российской сталелитейной промышленности”

В рамках **маркетингового компонента** был подготовлен Третий Годовой Отчет по Торговле Сталью между Россией и ЕС, состоящий, помимо прочего, из обзора хода развития сталелитейной промышленности РФ и ЕС. Специальный раздел был посвящен металлолому, статистическому анализу и рекомендациям. На третьем годовом рабочем совещании, состоявшемся 25-27 сентября, был проведен финансовый сравнительный анализ торговли между Россией и ЕС и рассмотрены экологические вопросы. На рабочем совещании присутствовали представители сталелитейных предприятий и официальные лица, ответственные за развитие сталелитейной промышленности.

В рамках **экологического компонента** был подготовлен сравнительный отчет по производству, технологиям, используемому оборудованию и отходам на сталелитейных заводах России и ЕС. Данный отчет является основной работой и учитывает различные аспекты сталепроизводства: роль национальной экономики в РФ и ЕС, отношение к собственности, производство и потребление необработанной стали, структура сталелитейного сектора, производственные возможности,

технологический уровень, рынок сбыта, оборудование, воздействие на окружающую среду, инвестиции, рабочие ресурсы и объемы продаж. В отчете также приводится сравнительный анализ технологий, в частности, интегрированных установок, коксовых печей, литейных установок, домн, производства стали по технологии BOF, установок непрерывной разливки, а также перспектив дальнейшего развития технологии. Часть сравнительного экологического анализа посвящена сырым материалам, потреблению кокса домной, потреблению чугуна и лома на тонну конверторной стали, эффективности использования энергии, загрязнению воздуха (сыпучими частицами, одноокисью углерода, диоксидами серы, оксидами азота), твердым отходам (шлакам, пыли, шламам). Особое внимание уделено организационному сравнительному анализу. Он включает в себя сравнение структур экологического регулирования России и Европейского Союза.

Главный инженер и начальник отдела охраны окружающей среды ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» приняли участие в **учебной поездке** в компанию Corus, Ямойден (Нидерланды). Учебная поездка была посвящена производственным и экологическим аспектам. В течение четырех дней участники посетили все производственные установки, в том числе коксовые, кислородные печи, литейные и прокатные станки, а также установки по управлению отходами. Представители заводов представили вышеупомянутые установки и подробно остановились на системах охраны окружающей среды и безопасности на местах.

В рамках **юридической составляющей** проекта эксперты высказали свои рекомендации при подготовке поправок к проекту, разрабатываемому совместно с Министерством антимонопольной политики (МАП) и Министерством экономического развития и торговли (МЭРТ). Данные рекомендации важны при разработке положений с учетом их совместимости с требованиями ВТО. Правовая поддержка в виде рекомендаций и консультаций по деятельности, связанной с протоколом Б, также коснется МАП и других бенефициариев. Наконец, эксперты окажут содействие в подготовке российско-европейского обзора выполнения протокола Б. Проект планирует завершить свою работу в конце октября.



Контакт: Дидерик Петвельдт (Diederik Rietveldt) [diederik@aha.ru](mailto:diederik@aha.ru)  
Интернет: <http://www.nei.ru/steel>

### Проект Тасис EES 5 RF 44 Мониторинг государственной поддержки сталелитейной отрасли

Общей целью проекта является **содействие либерализации торговли продукцией сталелитейной промышленности** путем создания системы мониторинга/ контроля государственной помощи. Для изучения конкретных примеров государственной помощи в сталелитейном секторе эксперты проекта разработали два возможных подхода: один, анализирующий государственную

Андреа Маттео ФОНТАНА,  
Советник  
[andrea.fontana@cec.eu.int](mailto:andrea.fontana@cec.eu.int)

Александр КОПАСОВ, Ассистент  
[alexander.kopasov@cec.eu.int](mailto:alexander.kopasov@cec.eu.int)  
Дмитрий ЕРШОВ, Ассистент  
[dmitri.erchov@cec.eu.int](mailto:dmitri.erchov@cec.eu.int)

Представительство Европейской Комиссии в России  
Певческий переулок 2/10, 109028 Москва, Россия  
Тел. (+7-095) 956 36 00 Факс (+7-095) 956 39 39  
<http://www.eur.ru>

поддержку на уровне предприятия, и второй, анализирующий государственную помощь с точки зрения издержек производства и сравнения их с ценами Европейского рынка. По ряду различных причин был выбран первый подход. Проект сфокусирует свое внимание на **изучении конкретных примеров государственной помощи на трех сталелитейных заводах**. ОАО «Аша», ОАО «Мечел» и ОАО «Магнитогорск» выразили свое желание и подтвердили намерение участвовать в проекте. В августе были собраны первые данные. Также был подготовлен обзор административных процедур предоставления государственных гарантий при больших займах у международных инвесторов для российских сталелитейных предприятий.

Другим мероприятием стало проведение **двухдневного рабочего совещания в Челябинске 24 и 25 июля**, участниками которого стали сотрудники Министерства промышленности, науки и технологии, Министерства антимонопольной политики, Министерства экономического развития и торговли, Министерства финансов, местная администрация и представители делового сообщества. В процессе работы были обсуждены российские обязательства по контролю за государственной помощью, принципы контроля и системы мониторинга, антидемпинг (рыночная экономика и государственная помощь), российское законодательство в сфере государственной помощи, цели мониторинга государственной помощи и его механизмы в контексте сталелитейного сектора.

До конца октября планируется завершить систематизацию полученной информации, подготовить проект Генерального отчета «Государственная помощь отобранным производителям стали: практическое выполнение Соглашения между Европейским Объединением Угля и Стали и Российской Федерацией» и пилотный Мониторинговый Отчет «Область государственной помощи в сфере сталепроductов, попадающих под Соглашения между Европейским Объединением Угля и Стали и Российской Федерацией на отобранных российских сталелитейных заводах». Далее группа проекта планирует разработать **рекомендации по механизму мониторинга** и оказать содействие в одобрении соответствующих принципов и положений.

Проект планирует организовать учебные поездки в Брюссель и Роттердам в октябре. Участники пройдут обучение в Генеральном Директорате по Конкуренции в **сфере правового обеспечения государственной помощи**, методов её получения и отчетности, основанных на опыте европейских сталепромышленников.



**Контакт:** Дидерик Ретвельдт (Diederik Rietveldt) [diederik@aha.ru](mailto:diederik@aha.ru) или [neisteel@aha.ru](mailto:neisteel@aha.ru)  
**Интернет:** <http://www.nei.ru/steel>

### **Проект Тасис PRRUS 9702 – Содействие текстильной и легкой промышленности – технологические цепочки в шерстяной и льняной промышленности**

Проект начал свою работу в 1998 году и был рассчитан на 2 года. Затем он получил продление ещё на один год и должен завершиться в октябре 2001 года. Главной целью проекта является **поддержка развитию российской шерстяной и льняной промышленности**, в частности на российском рынке. Основной проект включал в себя следующие компоненты: детальное исследование промышленности и сегментов рынка, рекомендации по улучшению государственной политики в секторе шерстяного и льняного текстиля, по созданию коммерческих отношений между основными участниками, по усилению защиты окружающей среды, по поддержке пилотных предприятий, учреждению профессиональной ассоциации производителей и её связь с ассоциациями льняных производителей ЕС. Целевая группа включила в себя ряд компаний и организаций: концерн «Ростекстиль», текстильные компании из Смоленска, Твери, Костромы, Москвы, Краснодара, Ставрополя и Республики Калмыкия, Министерство сельского хозяйства, Министерство экономического развития и торговли, местные администрации, научно-исследовательские институты и ведомства текстильного сектора. Дополнительная фаза проекта включает в себя следующие шаги:

- **Поддержка в работе пилотных предприятий.** Два льняных комбината и три компании, специализирующиеся на выпуске шерсти, получили содействие, оказавшее прямое влияние на производственные параметры. Соответствующие конкретные примеры и инструменты менеджмента были распространены среди промышленников и предприятий. Было заключено соглашение о долгосрочном сотрудничестве между комбинатом Великие Луки и итальянской компанией. В дополнение к пяти выбранным компаниям эксперты проекта предоставили консультационные услуги для ряда других предприятий по их запросу;

- **Интеграция с Европейской Льняной Ассоциацией.** В июне около 30 российских льняных компаний учредили Российскую Льняную Ассоциацию. Ассоциация открыта для сельскохозяйственных кооперативов, промышленников и торговых компаний. Целью Ассоциации является налаживание связей между всеми участниками российской льняной цепи для улучшения взаимного понимания между компаниями верхнего и нижнего уровней. Это поможет компаниям-членам Ассоциации упростить процедуру налаживания сотрудничества и добиться лучших результатов. Проект помогает проводить подготовительную работу и вносит свой вклад в выполнение целей Ассоциации на региональном уровне. Также деятельность проекта была направлена на установление рабочего сотрудничества с CELC (Европейской Льняной Ассоциацией) в связи с будущим участием Российской Льняной Ассоциации в CILC (Confédération International du Lin et du Chanvre) – отделение CELC, куда входят Ассоциации стран, не являющихся членами ЕС;

- **Открытие Бюро «Ростекстиля» по международным закупкам.** Проект предоставил Бюро Учебник по Правилам международной закупки, Техническое и Организационное Руководство и Базы данных. Ожидается, что Бюро применит на практике полученные знания и инструменты;

- **Передача ноу-хау «Ростекстилю».** Эксперты проекта провели восемь однонедельных обучающих модулей, в том числе анализ конкретных примеров по маркетингу, калькуляции стоимости, установке цен и т.д. Результатом обучения стало то, что эксперты «Ростекстиля» способны профессионально предоставлять консалтинговые услуги дочерним компаниям;

- **Стратегия и организация «Ростекстиля».** Проект разработал новый стратегический дизайн для «Ростекстиля» и 20 его дочерних компаний. Бенефициарий также получил содействие по созданию и поддержанию Интернет-портала.



**Контакт:** Ориана Маццали (Oriana Mazzali)  
[tacis-textile@mtu-net.ru](mailto:tacis-textile@mtu-net.ru)  
**Интернет:** [www.rostextile.com.ru](http://www.rostextile.com.ru)

### **Программа подготовки менеджеров Тасис (ППМ)**

После завершения контракта первой ППМ, в рамках которой 1016 стажеров прошли обучение в 13 странах ЕС, Европейская Комиссия приняла решение о продлении ППМ и заключила с действующим консорциум ППМ так называемый «связывающий» контракт на период 6 месяцев. **Выполнение дополнительной программы намечено на период с октября по март** и предполагает 200 стажировок для российских менеджеров в странах Европейского Союза. Стажировка для 10 групп менеджеров будет проводиться двумя волнами. Каждая волна завершится пятидневным семинаром. Целевое число участников каждой группы – около 20 менеджеров. На каждую стажировку отведено от одного до трех месяцев. Планируется провести 2 трехмесячные, 6 двухмесячных и 2 одномесечные программы. Принимающими организациями, участвующими в связывающей программе, будут возглавляющая консорциум Deutsche Management Akademie Niedersachsen/Celle (Германия), а также Manchester Business School (Великобритания), Fomento (Испания), WIFI (Австрия), Formaper (Италия), FIEM (Финляндия) и Niels Brock (Дания). По меньшей мере половина из всех стажировок будет доступна для участников Президентской Программы обучения менеджеров. Общая стоимость контракта составляет 2,2 миллиона Евро.

Помимо деятельности, связанной с новым связывающим контрактом, консорциум ППМ выполняет различные проекты для менеджеров ППМ, посвященные поддержке долгосрочной

устойчивости и переходных процессов, помощи по мере необходимости обучаемым менеджерам во время выполнения их собственных проектов. Особый **фонд поддержки развития менеджмента** первой ППМ, продленный до сентября 2002, позволяет консорциуму ППМ работать над своими проектами по развитию и поддержке.



**Контакт:** Тибериус Браун (Tiberius Braun) и Мишель Форже (Michel Forget)  
[mtp@col.ru](mailto:mtp@col.ru)

**Интернет:** [www.tacis-mtp.org](http://www.tacis-mtp.org)

### **Проект Тасис по содействию реструктуризации предприятий (TERF-II)**

Проект TERF-II начал свою работу в марте 2000 года и в настоящий момент успешно приближается к своему завершению. Проект вызвал большой интерес к себе, его название стало известным в России. Результатом работы группы проекта по разработке и продаже субпродуктов стало увеличение вклада экспертов ЕС в развитие средних предприятий. Российское деловое сообщество высоко оценило усилия проекта.

С начала работы проекта в марте 2000 года было **запущено 27 подпроектов**. Из них **11 уже завершены**, а именно: «Северсталь», «Стройполимер», «Славич», Сибирские авиалинии, Московская текстильная фабрика, Вяземский машиностроительный завод, «Электрогорск-мебель», Волгоградский тракторный завод, «Уральские химреактивы», «Победа рабочих» и «Чайковский текстиль». По 16 оставшимся проектам работа продолжается. Дополнительно из двенадцати компаний в листе ожидания будет отобран ещё один подпроект.

**Следующие примеры консультационных услуг** демонстрируют область деятельности в рамках проекта TERF-II:

- Для **текстильной компании** была проведена программа повышения производительности и качества, а также маркетинговый анализ и исследование новых возможностей рынка;
- Для **машиностроительной компании** был составлен полный обзор её финансового планирования и процедур контроля, который привел к значительному улучшению контроля и повышению рентабельности предприятия;
- Для **производителя краски** были разработаны новые спецификации Управленческой Информационной Системы, которые позволяют компании вводить эффективные и современные технологии УИС и повышать продуктивность внутренних процессов;
- Для **производителя мебели** была изучена его деятельность в сфере продаж и маркетинга, впоследствии консультанты поделились наиболее эффективным западным опытом;
- Для **тракторного завода** был выполнен подробный анализ рынка и разработана маркетинговая стратегия. Кроме того, были представлены современная структура продаж, организация маркетинга и новейшая программа компенсаций для персонала отдела продаж. Были очерчены рамки для установления активных контактов в области экспорта.

Лучший международный опыт в работе отделов по продажам и маркетингу были также представлены персоналу **химической компании** и **машиностроительного предприятия**. Зачастую требуется всего лишь несколько шагов для того, чтобы компания начала прибыльно продавать свою продукцию на зарубежных рынках, если до этого она никогда не занималась такого рода деятельностью или, попробовав один раз, не имела успеха.

Результаты проделанной консультационной работы будут опубликованы в сборнике **«Анализ конкретных примеров»**. Сборник, состоящий из порядка 10 подобных примеров, будет готов к концу декабря.

Работа по **компоненту, связанному с распространением информации**, началась в январе 2001 года. Среди главных мероприятий следует отметить презентацию работы проекта TERF на Экономическом Форуме «Россия 2001» в Лондоне,

интервью для Sky News на тему реструктуризации российских компаний, рабочее совещание в Институте Промышленной Экономики в Москве, в котором приняли участие ведущие менеджеры из 12 областей российской промышленности. Проект завершит свою работу заключительной конференцией в Москве в феврале 2002 года.



**Контакт:** Джон Бакарарк (John Bacharach)  
[consulting-ime@mtu-net.ru](mailto:consulting-ime@mtu-net.ru)

**Интернет:** [www.terf.ru](http://www.terf.ru)

### **Проект Тасис SMERUS 9801 Центры поддержки предприятий (ЦПП)**

Данный проект начался 1 марта 2000 года, его **цель – содействие центрам поддержки предприятий (ЦПП) в различных регионах России** для обеспечения или поддержания их устойчивости. Проект разрабатывался как селективный процесс, предполагалось, что смогут выжить только лучшие ЦПП, задачей - минимум было обеспечить финансовую устойчивость 10 ЦПП.

Ожидается, что ЦПП будут **работать как самостоятельные коммерческие организации, продавая компаниям – клиентам консалтинговые проекты и образовательные услуги** по российским ценам. Проект поддерживает Центры, бесплатно предоставляя в их распоряжение приглашенных экспертов ЕС. Предполагается, что Центры будут продавать услуги европейских экспертов своим клиентам. Заработанные таким образом средства Центры могут использовать в качестве финансовой поддержки для своего дальнейшего развития.

#### **Последние события:**

Общий оборот 16 ЦПП в 2001 **увеличился более, чем на 60 %** в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. С начала Проекта было выполнено, выполняется в настоящий момент или запланировано на ближайшее будущее 80 вспомогательных проектов. Более чем 40 экспертов участвовали в работе на местах. В каждом случае перед экспертом стояла не только задача предоставления европейского опыта и знаний компании-клиенту, но и задача обучения по меньшей мере двух местных консультантов регионального ЦПП. Это поможет им «скопировать» технику завоевания других компаний в их регионе с целью предоставления консультационных услуг.

Важной областью бизнеса для всех ЦПП являются **консультации по обеспечению качества**. С начала работы проекта 5 компаний были аттестованы немецкой компанией TUV (Technische Ueberwachungs Verein), работающей в сфере проектов по обеспечению качества, и к концу года аттестацию пройдут ещё 7 компаний из различных регионов России. Планируется, что в течение следующих шести месяцев TUV аттестует все ЦПП. В настоящий момент Центры готовятся к прохождению аттестации для будущей работы в компаниях-клиентах и для конкурентной борьбы с другими консалтинговыми компаниями.

Последнее исследование ЦПП показало, что с начала работы проекта почти во всех центрах **значительно выросла производительность консультантов**. Это связано, с одной стороны, с увеличением коэффициента оплачиваемые/неоплачиваемые часы и, с другой стороны, с повышением профессионального уровня консультантов, позволяющего им выполнять более сложные проекты на более высоком уровне, что также значительно отражается на заработной плате в день.

Путем выполнения 80 вспомогательных проектов **содействие получили компании 15 отраслей промышленности**. Большинство компаний-клиентов относится к машиностроительным и электромеханическим заводам, третье место занимают текстильные предприятия. Быстро растет спрос на консалтинговые услуги от розничных и оптовых дистрибьюторских компаний, в связи с тем, что логистика является наиболее слабой составляющей российских компаний, поэтому здесь можно добиться наиболее ощутимого прогресса. Следует отметить, что улучшенная региональная и национальная дистрибьюторская сеть может значительно

поддержать российскую экономику и повысить её эффективность.

**Маркетинг остается наиболее важным «продуктом»** всех ЦПП, но спрос на услуги в области обеспечения качества и управления персоналом быстро растет. В течение следующего семестра данные три области бизнеса будут иметь более или менее равный интерес компаний-клиентов. Неудивительно, что конкуренция по этим услугам остается наиболее высокой.

Это же исследование показало, что 15 центров высоко ценят свою Ассоциацию (ЕРКГ) как сообщество профессионалов, где они могут обменяться своими знаниями и опытом с коллегами, продумать и поделиться своими идеями о новых совместных продуктах и привлечь на коммерческой основе консультантов других центров. Следующим ценным вкладом ЕРКГ является возможность продавать и выполнять совместные проекты на национальном уровне. Центры понимают большое значение Ассоциации в своей конкуренции. Неудивительно, что новый бизнес-план был разработан с учетом повышения «Корпоративного Имиджа» ЕРКГ как Знака Качества, гарантирующего качество услуг, предоставляемых отдельными ЦПП.

Как инструмент управления Центрами в каждом ЦПП была или будет в течение ближайших двух месяцев введена **Управленческая Информационная Система (УИС)**. Эта система, специально разработанная для Центров, подробно анализирует сильные и слабые стороны работы каждого центра. Она позволяет руководству центра немедленно реагировать на обнаруженные слабые стороны и получать максимум прибыли из предложенных возможностей. УИС станет ценным инструментом для Ассоциации и её членов при проведении сравнительного анализа деятельности каждого центра для объективного определения наиболее эффективного метода работы.

**За последнее время 10 ЦПП вошли в список 100 лучших российских консалтинговых компаний**, опубликованный влиятельным российским деловым еженедельником «Эксперт»: Центры в Перми (82) и Ростове (84).

#### Планы на будущее

В то время, как первая фаза проекта была направлена на улучшение «производственной мощности» центров, вторая фаза сконцентрирует свое внимание на том **«как использовать эту производственную мощность»** наиболее эффективным способом. С начала работы проекта произошли значительные перемены в ЦПП. Прежде всего в том, как руководство и персонал воспринимают свою роль консультантов, как они могут внести свой вклад в развитие клиентов, в том, как их компетенция может стать основой прибыльного бизнеса.

Группа Проекта верит в то, что **положительные изменения в организации произойдут только тогда, когда сотрудники организации изменят манеру своего рабочего поведения.**

В связи с этим в течение последнего года группа проекта планирует сконцентрировать свое внимание на этом аспекте. Эксперты проекта продолжат стимулировать и поддерживать ЦПП в усилении их управленческих систем, в искоренении недостатков, в усвоении результатов, постоянно получаемых из всех доступных ресурсов, для раскрытия и проявления настоящего потенциала Центра.



**Контакт:** Вим Харремс (Wim Harrems)  
[wim@harrems.com](mailto:wim@harrems.com)

#### Новости Бистро

##### **Проект Тасис Бистро Улучшение инвестиционного климата в Иркутской области: повышение эффективности управления Администрации Иркутской области**

Целью проекта является помощь региональной администрации в **улучшении инвестиционного климата и стимулирования инвестиционного роста** в Иркутском регионе. В настоящий момент проект находится в своей заключительной стадии. Проведя исследование 30 ведущих местных компаний, эксперты проекта проанализировали **общее деловое окружение в**

**регионе** и определили нужды и ожидания инвесторов, а также основные барьеры на пути к привлечению инвестиций. Исследование показало, что **природные ресурсы, потенциал местного рынка и недорогая энергия** являются наиболее важными позитивными факторами для инвестирования в Иркутский регион. Среди основных моментов, требующих доработки, упоминается законодательство, в частности защита прав кредиторов, налоговое регулирование и недостаточно развитый банковский сектор. Для решения этих проблем во время обучающих курсов для государственных служащих области обсуждаются и анализируются действующие рамки регионального законодательства, а также проект закона по Гарантиям Прав и Свобод Инвестирования, разрабатываемый Министерством экономического развития и торговли. Вопросы налогового регулирования будут решаться путем сбора информации о наиболее успешном опыте привлечения инвестиций и налогового регулирования в других областях России, а также об опыте Европейского Союза в создании привлекательного инвестиционного климата. В октябре состоится **Заседание Делового Круглого Стола ЕС-Иркутск**, в котором примет участие губернатор Иркутской области.

В июне и июле были проведены **совещания-тренинги для 30 менеджеров высшего звена региональной администрации**. Администрация признала высокий уровень эффективности тренинговых методов, результатами которых стало более согласованная работа различных департаментов Администрации. Последний тренинг в сентябре был посвящен сотрудничеству между Администрацией области и представителями европейского делового сообщества.



**Контакт:** Елена Ветрова (Lena Vetrova) [lena@ebc.ru](mailto:lena@ebc.ru)

#### **О Программе Тасис и о данном Информационном бюллетене**

*Цель данного информационного бюллетеня является установление виртуальной связи между всеми проектами Тасис в области поддержки предприятий и в смежных областях. Информационный бюллетень о деятельности Тасис по поддержке предприятий в России издается Представительством Европейской Комиссии в России ежеквартально. Кроме того, издаются информационные бюллетени «Финансовый сектор» и «Поддержка малого и среднего бизнеса». Для получения любого из перечисленных информационных листков необходимо обратиться к Татьяне Ивановой*

[tatiana.ivanova@cec.eu.int](mailto:tatiana.ivanova@cec.eu.int)

**Тел. (+7 095) 956 36 10**  
**Факс (+7 095) 956 39 39**

*Программа Тасис осуществляется по инициативе Европейского Союза и предусматривает безвозмездную техническую помощь по передаче ноу-хау в целях содействия переходу к рыночной экономике и созданию демократического общества в Восточной Европе, на Кавказе и Центральной Азии. Начиная с 1991 года, объем безвозмездной технической помощи по программе Тасис превысил 2 млрд. Евро, что позволило реализовать в Российской Федерации более 1500 проектов.*

#### **Некоторые полезные адреса и Интернет ссылки**

Представительство Европейской Комиссии в России:  
<http://www.eur.ru/eng/tacis/index.html>

Департамент Европейской Комиссии по внешним связям:  
[http://www.europa.eu.int/comm/external\\_relations/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/external_relations/index.htm)

Управление сотрудничества Европейской Комиссии:  
[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm)

